الإدارة الرشيقة مدخل للتطوير المؤسسي

#الحقها_لتغرق

اسم الكتاب: الإدارة الرشيقة مدخل للتطوير المؤسسي

#الحقها_لتغرق

التأليف: د. محمد على أبو العلا حمدون

تدقيق وإخراج فني: سالم عبد المعز سواح (عمرو سواح)

رقم الإيداع: 2021 / 23415

الترقيم الدولي: 978-977-835-262-7

الناشر: دار زحمة كُتَّاب للنشر والتوزيع

١٥ ش السباق – مول المريلاند – مصر الجديدة – مصر

دار زحمة كتاب للنشر Facebook

Email za7ma-kotab@hotmail.com

Tel 002 01205100596

002 01100662595

الإدارة الرشيقة

مدخل للتطوير المؤسسي

#الحقها_لتغرق

إعداد

د. محمد على أبو العلا حمدون

٢٠٢١م

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلي الحبيب المصطفى ﷺ

إلى الشموع التي أنارت لي الدرب، والِديَّ أصحاب الفضل علي في كل ما وصلت إليه، أبي رحمة الله عليه، وأمي بارك الله فيها.

إلى روح أخي الشهيد المقدم مصطفى علي حمدون

إلى زوجتي الحبيبة التي لولاها ما استطعت الوصول إلى ما أنا فيه

إلى أبنائي الأعزاء زياد ومنة وريماس فلذات قلبي

إلى الزهور التي زينت حياتي... أخوتي وأولادهم

إلى كل أساتذتي الذين تعلمت على أيديهم

وإلى كل الأصدقاء والأهل والأحباب

أهدي إليكم هذا العمل المتواضع

اللهم اجعل هذا العمل خالصاً لوجهك الكريم

اللهم تقبل هذا العمل صدقة جارية لي بعد مماتي وعلمًا ينتفع به

المقدمــــة

تعد عملية تطوير المؤسسات إحدى أهم العمليات الإدارية والتي تستند بصورة كبيرة إلى شمول العمليات واقتناع الإدارة العليا بها، وتتطلب عملية التطوير العمل بطريقة منظمة، ووفق خطط مدروسة، وتستخدم خلالها مبادئ الجودة بهدف تحديد الأهداف الإستراتيجية وبالتالي رفع فاعلية الأفراد والمؤسسات، مع الوضع في الاعتبار طبيعة المؤسسة، والتطوير المؤسسي عبارة عن جهد مضاعف ومركّز وطويل المدى يُدار ويدعم من قبل الإدارة العليا والقيادات صاحبة القرار في المؤسسة لتطوير الرؤية المستقبلية للمؤسسة.[١]

والتطوير التنظيمي هو المحاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المؤسسة بصورة جماعية"[٢].

ويتم من خلال هذا التطوير رفع درجة التمكين وتكثيف مستويات التعلم ورفع الكفاءات، ودعم عمليات حل المشكلات من خلال العمل الجماعي المستمر، مع التركيز بصفة خاصة على زرع ثقافة المؤسسة لدى فرق العمل، وتشكيل الفرق المتجانسة والمتكاملة باستخدام دور الإداري المختص في التطوير المؤسسي.

---

[١] الجوهرة بنت ابراهيم الجطيلي، التطوير الاداري بين معايير الواقع وطموحات المستقبل، مقال مقدم لصحيفة مال الاقتصادية، السعودية، مارس ٢٠١٨.

[٢] سمير يوسف محمد، واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، غزة، ٢٠٠٦، ص٥٨

ويعرف بأنه جهد مخطط يشمل المؤسسة بأكملها، ويدار من القمة بغية زيادة فعالية المؤسسة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام أساليب وإستراتيجيات متنوعة[١].

إلى ماذا يهدف علم تطوير المؤسسات؟

يهدف علم تطوير المؤسسات إلى تطوير الجانب الإنساني والإداري في المؤسسات، عن طريق التغيير المخطط -التغيير المدروس- والهادف والذي يعمل بشكل مجدول لجعل العاملين والقيادات والمؤسسات يعملون بشكل أفضل، وبفعالية عالية، وبأعلى كفاءة وجودة.

قال الله تعالى:

﴿ وَمَنۡ أَحۡسَنُ قَوۡلٗا مِّمَّن دَعَآ إِلَى ٱللَّهِ وَعَمِلَ صَٰلِحٗا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ ٱلۡمُسۡلِمِينَ ٣٣ ﴾

[فصلت: ٣٣]

وقال تعالى: ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ كَانَتۡ لَهُمۡ جَنَّٰتُ ٱلۡفِرۡدَوۡسِ نُزُلًا ١٠٧ ﴾

[الكهف: ١٠٧].

وقال رسول اللهِ ﷺ: (إن الله يُحبُ إذا عَمِل أحَدُكم عَمَلا أن يُتْقِنَه).

وقال النبيُّ ﷺ: (إن اللهَ عَزَّ وَجَلَّ كَتَبَ الإحسان عَلَى كُلِّ شَيْءٍ).

صدق رسول الله ﷺ

---

[١] الجوهرة بنت ابراهيم الجطيلي، مرجع سابق

المشكلة التي دعت المؤلف إلى تقديم الكتاب

إن واقع المشكلات والتحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم من حيث سرعة تغيير أسواق العمل والبيئات التي تتنافس فيها من أجل تقديم خدماتها يجبرها على أن تتخذ لنفسها طريقًا يمتاز بالقابلية للتغير والمنافسة حتى تستطيع أن تحافظ على موقعها من السوق بل وأن تحسن وتزيد من فاعليتها وتحقيقها لأهدافها سواء الربحية أو الاجتماعية، ويوجد في قطاعات التصنيع وغير التصنيع هدر في الموارد البشرية والمادية والوقت والمال والأدوات والخامات وخلافه نتيجة عدم استخدام أساليب منتظمة من إجراءات داخلية ولوائح منظمة للعمل أو استخدام مؤشرات تقييم الأداء لقياس مدى فاعلية الأدوات الداخلية والأساليب المستخدمة داخل المؤسسات مما يؤدي إلى خسارة الشركة لمواردها المالية والمادية مما يؤدي إلى ضَعف منافستها في الأسواق التي تقدم بها خدماتها وتدفعها نحو قرار الإغلاق ونهاية حياتها.

وأهمية وجود نظام الجودة في المؤسسات هي ضمان تحقيق أداء جيد للخدمات من قبل العاملين بالمؤسسة ولتحقيق التوافق للخدمة المقدمة مع توقعات العملاء منها قبل حصولهم عليها، وخلق الانطباع الجيد لدى العملاء والسمعة الحسنة حول أداء المؤسسة. ولتحقيق هذه الأهداف، فإنه ينبغي أن تركز الإدارة العليا في المؤسسة على التصميم الكفء للوظائف والنشاطات التي تقدمها المؤسسة، وأن يتم التركيز أيضًا على تبسيط إجراءات تقديم الخدمات للعملاء، ويجب أن تتوفر معايير سليمة للخدمات المقدمة لكي يتم مقارنة الأداء الفعلي للخدمات مع مثل هذه المعايير لتحديد الانحرافات في الأداء، ويجب أن تولي الاهتمام بإجراءات التصحيح حال حدوث مثل هذه الانحرافات وبخاصة الانحرافات السلبية[١]

تذكُر أساسيات إدارة الجودة الشاملة أن مبادئ وأسس الإدارة للجودة الشاملة قد وضعت من قبل رواد الجودة الأوائل مثل (Deming) و(Juran) و(Ishikawa) و(Crosby) حيث

---

[١] حسن طاهر عبد العزيز، "تحديات تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين" رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمه لجامعة الخليل، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٨، ص٣ حتى ص ٢٠.

يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للخدمات بتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والقصور في الأداء، وإرضاء العملاء داخل وخارج المؤسسة.

وقد عرفت إدارة الجودة على أنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل أو الشخص المستفيد من الخدمة حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة المعنية".

ويعرفها روبرت دينهارد بأنها: "خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء بحيث يكافح المديرون والعاملون بشكل مستمر ودؤوب من أجل تحقيق توقعات ورغبات العملاء (Customers) والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية وفي أقل وقت ممكن".[١]

لذلك هناك حاجة ماسة للتعرف على واقع المؤسسات التي لا تطبق مبادئ إدارة الجودة؛ سبيلًا لتحقيق أهدافها. وتحاول هذه الدراسة أن تشخص هذا الواقع وتبين أبعاد التطوير المؤسسي المبني على مبادئ الجودة بأسلوب الإدارة الرشيقة في جانبي الوعي والتطبيق.

ومن خلال ذلك يتضح أن المشكلات هي:

- وجود ضعف في قدرة إدارة المؤسسات على مواجهة التحديات (على الإدارة العليا للمؤسسات التي ترغب في المحافظة على مواردها الاقتناع الكلي بتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في المؤسسة).[٢]
- وجود هدر في عمليات التوظيف والإنتاج وإدارة العمليات.[٣]
- قلة استخدام أساليب الجودة في إدارة المؤسسات.

---

[١] ابن وارث، عبد الرحمن "دور أسلوب التصنيع الرشيق في إزالة الهدر في المؤسسة الإنتاجية"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد ٢١، ص ١٩٠، مارس ٢٠١٧.

[٢] ابن وارث، عبد الرحمن، مرجع سابق٢٠١٧.

[٣] ثائر أحمد سعدون، التكامل بين أنظمة إدارة الجودة والتصنيع الرشيق، بحوث ومقالات، جامعة الموصل، ص٢٦، ٢٠١٢.

أهمية الكتاب

يعد التطوير المؤسسي وتطبيق مبادئ الجودة داخل المؤسسات هو الكفيل في استمرارية المؤسسة في تقديم خدماتها حيث يساعد المؤسسة على وضع إجراءات موحدة وصارمة ودقيقة لتساعدها في تحقيق أهدافها وتوفير الوقت والجهد والمال مما ينعكس على تحقيق واكتساب رضا العملاء وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، وتحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات له. وتحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين العاملين. وتحسين السمعة الطيبة للمؤسسة في نظر عملائها. وتغيير في سلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة تجاهها. وتمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

وقد بدأت الجودة الحديثة نتيجة للتطور في تكنولوجيا التصنيع وتطبيقه في الصناعة كأول مؤسسة تم تطبيق مبادئ الجودة فيها ومن ثم انتقلت إلى باقي المؤسسات والقطاعات الخدمية.

وتم وضع مواصفات جودة قياسية في صورة خطط تهدف إلى مراقبة العمليات، وطُبِّقت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل القرن الماضي وقد أعطت نتائج جيدة في إنتاج منتجات بمواصفات مرضية وساعدت على خفض تكلفة المنتج[١]، وقد استخدمت في كل الصناعات في الولايات المتحدة مع بدايات الحرب العالمية الثانية لإنتاج منتجات مطابقة للمواصفات وبكميات كبيرة وبتكلفة معقولة، في حين تأثر الاقتصاد الياباني بتأخر تطبيق نموذج الجودة وأدى إلى ارتفاع تكلفة المنتج في أثناء الحرب العالمية، وأدت الجودة دورًا كبيرًا لدعم الصناعات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، وأصبحت أدوات الجودة الإحصائية المعروفة باسم أدوات الجودة السبعة تستخدم بصورة كبيرة في كل الصناعات وهي تستخدم لدراسة مدى مطابقة المنتج

---

[١] محمد سمير دهيرب الربيعي، تطبيق بعض تقنيات التصنيع الرشيق لتخفيض الكلف والضياع وتحسين أداء العمليات الإنتاجية، بحث تطبيقي، مقدم لجامعة المثنى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، أبريل٢٠١٨ .

لمواصفات التصميم ومراقبة التشغيل في العمليات المختلفة ودراسة أسباب الانحراف عن المواصفات وتصحيح أداء العمليات.

ومن أهم أساليب الجودة التي تم استخدمها في اليابان "الأسلوب الرشيق في التصنيع"، بعد الحرب العالمية الثانية واجهت العديد من الشركات اليابانية وخصوصا شركات صناعة السيارات ندرة في المواد والموارد المالية والبشرية لذا قدم (Toyoda and Ohno) مفهوم التصنيع الرشيق ما يسمى بنظام إنتاج تويوتا (Toyota Production System) أو ما يعرف اليوم بالتصنيع الرشيق والذي يعد أحد أساليب الجودة، حيث الفكرة الرئيسية لهذا النظام هو التخلص من الهدر والذي يعرف بأنه أي شيء نستطيع الاستغناء عنه ولا يضيف للمنتج أية قيمة، ومن هنا جاءت أهمية موضوع الإنتاج الرشيق، بالنسبة للشركات الصناعية والخدمية والتي عكسته الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من لحظة ظهوره وحتى الآن لم يتم إشباعه بشكل وافٍ ولا سيما في بيئة المؤسسات داخل مصر.[١]

واعتمد النموذج الياباني للجودة على فلسفة التصنيع الرشيق وسياسة التحسين المستمر والتي تسمى ب(Lean) وهي تعني السعي باستمرار لتطبيق وسائل لتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، ويتعدى مجال التحسين المستمر حدود العمليات التصنيعية ليتضمن تحسينات تصميم المنتجات للشركة، وتنفيذ التحسين المستمر، ويمكن أن يتناول المشروع واحدة أو أكثر من النواحي التالية (تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية، وتقليل وقت الأعداد وتقليل وقت دورة الانتاج، وتقليل التخزين تحت التشغيل وتحسين تصميم المنتج لتحسين الأداء ورضا العملاء)[٢].

---

[١] خضر خليل شيخو، " استراتيجية التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية، تشرين الأول ٢٠١٩، مجلة جامعة زاخو، المجلد: 2B العدد: ٢، ص ٤٥٢-٤٧١، ٢٠١٤. 452.

٢ النجاروجواد، صباح مجيد وجواد، مها كامل، إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات، الطبعة الأولى، ٢٠١٠، مطبعة دار الإسكندرية.

ويساعد هذا الكتاب القائمين على إدارة المؤسسات في الحفاظ على استمراريتها في تأدية خدماتها المقدمة بأفضل الطرق مع إرضاء العملاء وتحقيق أهدافها بأقل التكاليف سواء المادية أو البشرية.

إن استخدام استراتيجية الأسلوب الرشيق في إدارة المؤسسات الإنتاجية والخدمية يؤدي إلى زيادة كفاءة عملها الإداري، والاستفادة من مزاياها ومن أهمها القضاء على الهدر في العمليات الإنتاجية أو الادارية وبالتالي خفض تكاليف التشغيل، محققة بذلك البقاء والاستمرار وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات.[١]

الأهمية النظرية للكتاب:

يمكن أن يسهم الكتاب في إثراء المحتوى العلمي للتطوير المؤسسي وتطبيق مبادئ الجودة داخل المؤسسات باستخدام أسلوب الإدارة الرشيقة، والعوامل المرتبطة به وأبرز التجارب التي تمت في هذا السياق.

الأهمية التطبيقية للكتاب:

يسهم هذا الكتاب في مساعدة القائمين على إدارة المؤسسات لمعرفة احتياجات سوق العمل والتخطيط والتنفيذ الجيد لمبادئ الجودة والتطوير المؤسسي والقضاء على الهدر، وكيفية إدارة المؤسسات.

---

[١] خضر خليل شيخو، " استراتيجية التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية، تشرين الأول ٢٠١٩، مجلة جامعة زاخو، المجلد: 2B العدد: ٢، ص ٤٥٢-٤٧١،٢٠١٤ 452

أهداف الكتاب

تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة والحفاظ عليها.
- التقليل من الهدر بجميع مراحل تقديم الخدمة.
- الوصول إلى رضا العملاء.
- تحقيق الربحية المناسبة للمؤسسات.
- إعادة هيكلة المؤسسة.
- نشر ثقافة التطوير المؤسسي المستمر.
- زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- تنمية العمل الفريقي وتغيير في سلوكيات العاملين تجاه المؤسسة.
- تمكين العاملين من القيام بعملية المراجعة والتقييم للأداء بشكل مستمر.
- اكتشاف مواهب العاملين والتركيز عليها.

الباب التمهيدي
المفاهيم العلمية

الفصل الأول:

أولا: مفهوم الجودة quality

إن التحديات العالمية المعاصرة تحتم على المؤسسات الاقتصادية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في الأداء التشغيلي والبيئي بمرونة أكثر وكفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة لتحقيق تلك المفاهيم إدارة الجودة، التي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات الصناعية والهيئات والمؤسسات بشكل عام ومن خلال هذا المدخل نتعرف على مفهوم الجودة:

المفهوم من منظور إسلامي:

قال تعالى ﴿ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ ٱلْعَزِيزُ ٱلْغَفُورُ ۝٢ ﴾ [الملك: ٢]

وقال تعالى في سورة يوسف عليه السلام عندما اصطفاه. طلب سيدنا يوسف من الملك أن يوليه خزائن مصر لأنه أدرى وأقدر على إجادة عمله، وعبر عن ذلك بصفتي الحفظ والعلم كأساس لنجاح عمله وسبب جودته وإتقانه ﴿ قَالَ ٱجْعَلْنِى عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلْأَرْضِ ۖ إِنِّى حَفِيظٌ عَلِيمٌ ۝٥٥ ﴾ [يوسف: ٥٥].

كما أورد سبحانه وتعالى في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة فقال تعالى

﴿ قَالَتْ إِحْدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ۝٢٦ ﴾ [القصص: ٢٦]

ويلاحظ أن مفهوم هاتين الصفتين يدور حول محاسن العمل وإتقانه. وقال عليه الصلاة وأتم التسليم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه " والإتقان يعنى الجودة في أكمل صورها.[١]

المفهوم الاصطلاحي لإدارة الجودة Quality Management

الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال العاملين والموارد باستخدام أساليب معينة ذات جودة وانفراد لتكون إدارة ناجحة[٢]، الجودة تعني أنها نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء، وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة وبمشاركة فعّالة من الجميع من أجل منفعة الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع.

ويشير جابلونسكي إلى أن مفهوم إدارة الجودة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقًا لزاوية النظر من قبل هذا المؤلف أو ذاك إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متشابهًا في المضمون الهادف إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة والذي يتمثل بالعملاء من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة فيها.[٣]

إن تحويل فلسفة الجودة إلى حقيقة في مؤسسة ما، يجب ألا تبقى مجرد نظرية دون تطبيق عملي، ولذلك بمجرد استيعاب المفهوم، يجب أن يصبح جزءًا وحلقة في عملية الإدارة التنفيذية من أسفل الهرم إلى القمة، وهذا ما يعرف بإدارة الجودة، وهي عملية مكونة من مراحل محددة بشكل جيد، وتحتاج إلى متسع من الزمن لتحقيقها، حتى تصبح مألوفة للمؤسسة التي تتبناها، ويتم تنفيذها باستمرار.

---

[١] عزيز محمد، أحمد عزت، مفهوم جودة التعليم من منظور إسلامي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد ٤، ص١٤٧-١٧٤، أكتوبر ٢٠١٤.

[٢] عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١٧، ص٢١.

[٣] محمد محمود الفاضل، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص٥٧.

الجودة الشاملة في المؤسسات Total quality in organizations

يقصد بإدارة الجود أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير القياسية الضـرورية لرفع مسـتوى جودة المنتج بأقل جهد وكلفة محققًا الأهداف، منها أهداف المجتمع وسـد حاجة سـوق العمل. وتعرف الجودة بأنها عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتسـتمد طاقتها من المعلومات التي توظف وتسـتثمر العاملين وقدراتهم الفكرية على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة. وتعرف بأنها أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل، أي إنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة.[١]

ومن التعاريف السـابقة نسـتنتج أنه من الضـروري تسـخير كافة الإمكانيات المادية والبشـرية، ومشـاركة جميع الجهات والإدارات والأفراد في العمل كفريق واحد، والعمل في اتجاه واحد وهو تطبيق معايير إدارة الجودة في النظام، وتقويم مدى تحقيق الأهداف، ومراجعة الخطوات التنفيذية التي يتم توظيفها.

ويُعد إدوارد ديمننج رائد فكرة الجودة حيث طور أربع عشـرة نقطة توضح ما يلزم لإيجاد وتطوير ثقافة الجودة، وتسمى هذه النقاط " جوهر الجودة " وتتلخص فيما يلي:[٢]

- إيجاد التناسق بين الأهداف.
- تبني فلسفة الجودة.
- تقليل الحاجة للرقابة اللصيقة.
- إنجاز الأعمال بطرق مبتكرة.
- تحسين الجودة الإنتاجية، خفض التكاليف.
- غرس مبدأ التعليم مدى الحياة.
- القيادة هي التي تقود الجودة.

---

[١] محمود داود، مازن عبد الهادي، مازن هادي، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكاتب العلمية، ٢٠١٣، ص٦٠.

[٢] رأفت عبد العزيز، إبراهيم جابر، أحمد محمد، منى أحمد، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والإيمان، ٢٠١٨، ص ١٤٥.

- التخلص من الخوف من كل شيء جديد.
- إزالة معوقات النجاح.
- غرس ثقافة الجودة.
- تحسين العمليات.
- مساعدة العاملين على النجاح.
- الالتزام.
- المسئولية.

وحتى يكون للجودة وجود في مجال التطبيق الفعلي لا بد من توافر خمســـة ملامح أو صفات للتنظيم الناجح لإدارة الجودة:[1]

١ . توجيه العاملين داخل المؤسسة بجهدهم تجاه الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

٢ . توضيح وإعلان جميع الإجراءات والمفاهيم والتي تؤكد على جودة العمليات والإجراءات.

٣ . الاعتماد على العمل الجماعي داخل المؤسسة.

٤ . تحديد أهداف للمؤسسة لتشبع رغبة التحدي والتفوق وتلزم المؤسسة والعاملين بها التوجه نحو نتائج جودة الأداء.

٥ . الإدارة اليومية المؤسسية للمؤسسة من خلال استخدام أدوات مؤثرة وفعالة لقياس القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات (التغذية الراجعة).

التعريف الإجرائي للجودة: أنها استثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بالمؤسسة الاستثمار الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة.

---

[1] محمود داود، مازن عبد الهادي، مازن هادي، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكاتب العلمية، ٢٠١٣، ص٦٤.

ثانيا: الإدارة الرشيقة lean management

مفهوم الإدارة الرشيقة

يشير مصطلح "الرشيق" إلى النظام الذي يستغل المدخلات لتوليد المخرجات نفسها التي يتم تكوينها بنظام الإنتاج الواسع التقليدي فهو يستخدم موارد بشرية قليلة في المعدات ووقت المصنع وطاقة تصنيعية قليلة واستثمار أقل لتطوير المنتج الجديد، ووقت أقل للإنتاج، واعتماد الإنتاج على الأعداد المطلوبة دون زيادات مع عدد قليل من العيوب.[١]

ويشير Gaynor إلى التصنيع الرشيق بأنه نظام تصنيع يعتمد على التحسين المستمر والاستجابة السريعة لحاجات ورغبات العملاء واشتراك الموارد البشرية في عمليات تحسين الجودة، وتحسين أداء التسليم وخدمة العميل وتخفيض التكاليف وتقليص وقت تطوير المنتج الجديد وتوفير خيارات واسعة للعميل في تقديم نماذج متعددة له بجودة عالية.[٢]

ويعرف أيضًا بأنه "نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في كافة عمليات الإنتاج وذلك بممارسة سياسة التطوير الدائم داخل المؤسسة.

ويعرف أيضًا بأنه "نظام متكامل يبحث في الأساس عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسة بكافة أشكالها المادية، والبشرية والمالية، وتخفيض عنصر الوقت، ويعنى بإزالة الهدر.[٣]

---

[١] ثائر أحمد السمان، مرجع سابق.

[٢] خضر خليل، مرجع سابق.

[٣] أحمد جابه، دور أسلوب التصنيع الرشيق في إزالة الهدر في المؤسسة الإنتاجية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٢٠١٧، ص١٧٧.

ثالثا: الميزة التنافسية Competitive Advantage

هي مدى قدرة المؤسسة على التفوق في الأداء على المؤسسات المنافسة، والقدرة على أداء الأعمال بشكل متميز، من خلال التمايز، خفض التكلفة، قيادة السوق.[١] وعرفها (PORTER) بأنها توافر القدرات والإمكانيات بالمؤسسة والتي تمكنها من إنتاج منتجات تشبع حاجات ورغبات العملاء بصورة أفضل من المنافسين. إن الميزة التنافسية هي نقطة قوة من نقاط قوة المؤسسة تضعها في حركة متقدمة في سباق المنافسة وتمكنها من إيجاد قيمة للعملاء.[٢]

وأيضًا يمكن تعريفها بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق على منافسيها على المدى الطويل وهي توفير أعلى أداء وميزة تنافسية للمؤسسة.[٣]

تعريف الميزة التنافسية: الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.[٤]

مفهوم الميزة التنافسية (Competitive Advantage) هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين هما:

- **القيمة المضافة لدى العميل التي يمكن للمؤسسات من خلالها استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي أضيفت للعميل من الخدمات التي تقدمها.**
- **التميز من خلال عرض خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها.[٥]**

---

[١] على السيد الشخيبي وآخرون، معجم مصطلحات الحكامة التربوية،٢٠١٢/٢٠١١، ص ٥١.

[٢] محمد مصطفي محمد، مرجع سابق.

[٣] أمل أبو زيد إبراهيم، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، أثر تطبيق الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، ٢٠١٩، ص٢١٢.

[٤] معالي فهمي حيدر، (٢٠٠٢)، نظم المعلومات مدخل لتحقيق التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص: ٨.

[٥] محمد مصطفى محمد أبو حجل، المجلة العلمية للبحوث والدراسات، أثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية، جامعة حلوان، ٢٠١٤، ص ٤٤٢،٤٤٣.

الفصل الثاني
العلاقات بين المفاهيم والتطوير المؤسسي

أولًا: مفهوم التطوير المؤسسي(التنظيمي)
Organizational development

يأتي مجال التطوير التنظيمي في مقدمة اهتمامات رواد التطوير والتنمية لما له من بعد مؤثر في المدى الطويل في تحقيق أهداف المؤسسة وبرامجها المخططة، حيث يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المؤسسة بما يحقق لها القدرة على حلّ مشكلاتها والانطلاق في وضع الإستراتيجية المستقبلية المناسبة التي تكفل لها تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة.

والتطوير لغة: من الفعل طوّر، وطور الشيء، أي حوله من طور(حاله) إلى طور، وبالتالي يعد التطوير عملية تغيير مقصودة لتمكين النظام من تحقيق أهدافه، وزيادة فعاليته، وكفاءته.[١]

ويعرف معجم المصطلحات التربوية التطوير أو التنمية (Development) أو النمو: التغيير في البنية والوظيفة أو التنظيم - الذي يشكل تقدما في اختلاف الحجم- والتعقيد والتكامل، والقدرة، والكفاءة، أو درجة النضج، وهو جهود المؤسسة التي تبذل وفق تخطيط مرسوم للتنسيق بين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في وسط اجتماعي معين بقصد تحقيق أعلى مستويات للدخل القومي والدخول الفردية ومستويات أعلى للمعيشة والحياة الاجتماعية ومن ثم الوصول إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الرفاهية الاجتماعية.[٢]

---

[١] على السيد الشخيبي وآخرون، معجم مصطلحات الحكامة التربوية،٢٠١٢/٢٠١١، ص ٧٨.
[٢] على السيد الشخيبي وآخرون، مرجع سابق، ص٧٧.

ويعرف التطوير التنظيمي أنه "المحاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المؤسسة بصورة جماعية".[١]

ويعرف التطوير التنظيمي أنه مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية.[٢]

ويعرف أيضًا التطوير التنظيمي أنه "جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، تعطي تأكيدًا خاصًا للعمل الجماعي الشامل"[٣]

ويعرف التطوير التنظيمي (التطوير المؤسسي) أنه جهد شمولي مخطط طويل المدى تديره الإدارة العليا لتمكين المؤسسة من التكيف مع بيئتها وزيادة فعاليتها وتطوير العاملين فيها عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا والعمليات والهياكل التنظيمية[٤]

ويعرف التطوير التنظيمي إجرائيًا بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المؤسسات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المؤسسة، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية.[٥]

---

[١] سمير يوسف محمد، واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، غزة، ٢٠٠٦، ص٥٨.

[٢] سمير يوسف محمد، مرجع سابق، ص٥٩.

[٣] سمير يوسف محمد، مرجع سابق، ص٥٨.

[٤] إيهاب قنديل، أحمد أمين، محمد حمدون، نشرة التطوير التنظيمي ٢٠١٩، غير منشورة، شركة تميز للتطوير والتدريب، القاهرة، ج.م.ع ص٤.

٥ محمد المحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠، ص٤٩.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتطوير المؤسسي أو التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:[١]

أولا: التطوير هو سمة طبيعية في المؤسسات وقد يكون هذا التطوير دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تطويرًا مخططًا نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقًا، ويتضمن التطوير جانبًا أساسيًّا بالنسبة للإدارة حيث يرفع كفاءة العاملين والمؤسسة نحو مواجهة التحديات.

ثانيا: عملية التطوير المؤسسي مبنية على تأثير العاملين على المؤسسة وتأثير البيئة الداخلية والخارجية على المؤسسة والعاملين مما يؤكد مفهوم عدم انفصالها عن التغييرات الحادثة داخل البيئة والمجتمع وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمؤسسة ككل.

ثالثا: يستهدف التطوير المؤسسي زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجهها.

رابعا: إن التطوير المؤسسي يحتاج دائمًا إلى رصد التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية وتحديد كيفية التعامل معها.

خامسا: يعتمد التطوير المؤسسي على مدخل إدارة الجودة وتطبيق أساليب جودة محددة لتحقيق التطوير التنظيمي.

سادسا: تقع مسئولية التطوير المؤسسي ليس على الإدارة العليا فقط، بل يتوقف نجاح عملية التطوير المؤسسي على مشاركة العاملين مع الإدارة وقدرتهم على توزيع المهام والمسؤوليات عليهم وعلى جميع العاملين بالمؤسسة.

---

١ رحيم حسن، علاوي عبد الفتاح، دراسة بعنوان، التغيير التنظيمي في مؤسسات الأعمال دوافعه وأهدافه ومداخله، جامعة البليدة، ٢٠١٠، ص١٧-١٨

ثانيا: لماذا نحتاج التطوير المؤسسي (التنظيمي)؟

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف باقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات ...، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المؤسسة (أو المدير)، حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبيًا والهياكل أقل بساطة، وظاهرة المؤسسات العابرة للقارات تنامت (المؤسسة الشبكة)، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة، وهذا يجعل من التطوير أمرًا لا بد منه.

بصفة عامة الحاجة إلى التطوير في المؤسسات خاصة العمومية منها، تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائبة للتطورات الاقتصادية وقوى المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التطوير أو التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاؤها بحتمية التطوير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التطوير في تحقيق أهدافه. وتكمن أهمية التطوير أو التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعا لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي. وتتولد الحاجة إلى التطوير أو التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية:

١- التكنولوجيا والمعلومات تتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة وظهور حدّة المنافسة على الإنتاجية والنوعية.

٢- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل انفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة.

٣- من متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة.

٤- العمل على إرضاء العميل.

٥- التغير المستمر في رغبات العملاء.

٦- ارتفاع الأهمية لقطاع الخدمات على حساب القطاع الإنتاجي.

٧- يجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الثقافات وأساليب العمل المختلفة.

٨- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات وذلك نظرًا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب[١]

٩- لمواجهة مشكلات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تربوية أو غيرها.

١٠- للقضاء على الملل والروتين والإبقاء على النشاط والحيوية.

١١- من أجل الصورة الذهنية للمؤسسة.

١٢- لاختصار الوقت، وتقليل الجهد، وزيادة الإنتاج، وتقليل الهدر.

١٣- لمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي.

١٤- لتحسين الأداء وتطويره وتجويده.

---

١ أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو قاسم أحمد الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية،١٩٩١، ص،٥٤٤،٥٤٥،٥٤٦.

ثالثا: مراحل التطوير المؤسسي:

تعد عملية التطوير المؤسسي جهدًا منظمًا وعملية مستمرة بدلًا من أن تكون برنامجًا محددًا بمدة زمنية محددة، لذا كان لا بد أن يمر برنامج التطوير المؤسسي بمراحل تدريجية لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها.

وقد تعرض العديد من الباحثين والممارسين للتطوير المؤسسي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة. فقد ميز Lawrence and Lorsch (1969) أربع مراحل لبرنامج التطوير المؤسسي وهي:[١]

١- مرحلة التشخيص ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.

٢- مرحلة التخطيط ويتم فيها رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقها وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحيق الأهداف.

٣- مرحلة التنفيذ وتتضمن ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية محددة.

٤- مرحلة التقويم وهدفه مقارنة الأهداف الموضوعة بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

ويمكن دمج المرحلة الثالثة والرابعة كمرحلة واحدة حيث يتم التقييم المستمر لتنفيذ الخطط.

١ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة دار وائل للنشر، الطبعة الثانية عمان، الأردن،٢٠٠٣.

رابعا: أساليب التطوير المؤسسي:

قبل أن نتعرف على الأساليب المتنوعة للتطوير المؤسسي ينبغي التعرف على من يقع عليه مسئولية إحداث التطوير التنظيمي، ويوجد ثلاث حالات كالتالي:[1]

١- التدخل من داخل المؤسسة:

- من إحدى القيادات في الإدارة العليا في المؤسسة.
- لجنة من مجموعة من القيادات داخل المؤسسة.
- مدير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة يشخص ويحلل المشكلة.

٢- التدخل من استشاري خارجي:

هو خبير أو مجموعة خبراء أو استشاريين لديهم الخبرة في مجال التطوير المؤسسي ويقوم بتحليل الوضع الراهن للمؤسسة والانطلاق نحو التطوير المنشود.

٣- التدخل من شراكة المؤسسة مع الخبراء:

هو أفضل الأساليب حيث يشمل دعمًا من داخل المؤسسة مع خبرة الاستشاريين.

العوامل الواجب توافرها لنجاح التطوير المؤسسي

- مساندة الإدارة العليا للتغير والتطوير المؤسسي.
- توفير الموارد اللازمة للتطوير المؤسسي.
- الاعتماد على طرفي التطوير: المؤسسة والاستشاري.
- الصبر على النتائج وعدم الاستعجال في حصد الثمار.
- وضوح وإعلان أهداف التطوير من بداية العمل.
- العمل في التطوير المؤسسي على مراحل منسجمة ومتتالية.

---

[1] أشرف غريب، التطوير التنظيمي، جامعة الملك عبد العزيز، ص٣

- الحرص على شمول التطوير المؤسسي لكافة العاملين والاعتماد على العمل الجماعي.
- لا يجب نقل تجارب نجاح المؤسسات الأخرى كما هي.

المشكلات التي تواجه التطوير المؤسسي:

يواجه التطوير المؤسسي العديد من المشكلات منها:

- تعارض المصالح.
- ضعف وضوح الأهداف وإعلانها.
- تفاوت مستويات العاملين المهنية.
- ترقب التطوير من طرف العاملين والخوف منه.
- عدم ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة بالتطوير.
- صعوبة إعادة الهيكلة وتوزيع المهام. [1]

أساليب التطوير التنظيمي:

مدخل الجودة في التطوير المؤسسي:

يقوم أسلوب إدارة الجودة على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للإنتاج المطور والخدمات بكفاءة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب من أول مرة وفي كل مرة، وإرضاء العميل الداخلي والخارجي.[2]

أصبحت المؤسسات المتنوعة في معظم دول العالم على معرفة بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة، بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الجودة في السلع المنتجة، من خلال استخدام

---

[1] إيهاب قنديل، مرجع سابق، ص١٢.

[2] أشرف غريب، التطوير التنظيمي، جامعة الملك عبد العزيز، ص١٦

أساليب حديثة في الإدارة تحافظ على استمرارية المؤسسات وبقائها في وسط التنافسية وتغيير بيئة العمل.[١] ومن أهم هذه الأساليب: الأسلوب الرشيق في الإدارة.

ماذا تعرف عن الإدارة الرشيقة Lean Manufacturing ؟

تنطلق فكرة الإدارة الرشيقة من مبدأ رفض قبول الهدر، لذا يعرف هذا النظام على أنه نظام يهتم "بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في كافة عمليات الإنتاج وذلك بممارسة سياسة للتطوير الدائم داخل المؤسسة"[٢]

الإدارة الرشيقة تعرف على أنها عمليات لإزالة الهدر داخل المؤسسات. فأسلوب الإدارة الرشيقة استمد من فلسفة JIT التي طبقت على يد مؤسس تويوتا ساكيتشي تويودا Sakichi Toyoda مع رائد التصنيع بشركة تويوتا تايتشي أوهنو Taichi Ohno وهذه الفلسفة هي اختصار Just In Time قبل أن يتطور نظام TPS بعد ذلك وفي منتصف الثمانينيات قام معهد ماساتشوستس للتقنية MIT بمشروع بحث لتحليل الأداء الصناعي بمختلف مصانع السيارات العالمية ومقارنتها مع نظام بيت تويوتا TPS من قبل البروفسور James P. Womack على إثر هذه الدراسة خرج البروفسور جيمس واماك بعبارة Lean وهو أول من استخدم هذه الكلمة في التصنيع في طريقة شركة تويوتا وقامت شركات كبيرة باستنساخ بيت تويوتا TPS الذي هو يسمى الآن أسلوب الإدارة الرشيقة Lean Manufacturing، وقد تبنت شركات كثيرة هذه الفلسفة التي تعتمد على إزالة الهدر ورفع الجودة من جميع عمليات ومراحل الإنتاج.[٣]

---

[١] هاني العمري، التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، كلية الاقتصاد والإدارة، الطبعة الاولي، ٢٠٠٧، ص٨٨

[٢] Giles Lansir, lean-manufacturing, la revue des sciences de gestation, n223, janvier, fevrier, 2007, p 100

[٣] محمد الهوشيل، مدونة العمليات والمشاريع والجودة، أبريل ٢٠١٢.

مبادئ الإدارة الرشيقة:

حتى تحقق هذه الفلســـفة أهدافها الرئيســـة يجب أن ترتكز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح من دونها وقد ذكر "Jeffrey Liker" في كتابه منهج تويوتا "The Toyota Way" أربعة عشر مبدأ تقوم عليه فلسفة أسلوب الإدارة الرشيقة وهي:[١]

المبدأ الأول: أن تكون قرارات المؤسسة طويلة الأمد.

المبدأ الثاني: تحديد إجراءات جميع العمليات ووضوح المعلومات.

المبدأ الثالث: تعتمد المؤسسة على الإنتاج وفق الطلبيات.

المبدأ الرابع: تقسيم المهام والإجراءات بحيث تكون سهلة وواضحة.

المبدأ الخامس: في حالة وجود خطأ يجب التوقف وعمل إجراءات تصحيحه.

المبدأ السادس: التحسين المستمر لجميع العمليات.

المبدأ السابع: إعلان جميع مراحل العمليات والمسئوليات حتى يتم الكشف عن الخطأ وقت حدوثه وعدم إخفائه.

المبدأ الثامن: استخدام تكنولوجيا سبق تجربتها حتى لا يحدث هدر وخطأ.

المبدأ التاسـع: أن تكون من أهداف المؤســسة تنمية قيادات صـف ثانٍ وتدريبها جيداً على ثقافة المؤسسة وجميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

المبدأ العاشـر: تكوين وتأهيل فريق جودة متخصـص في العمليات ومراجعتها من العاملين بالمؤسسة.

المبدأ الحادي عشـر: إظهار حرص المؤســسة على الشـركاء والموردين وتحفيزهم دوما نحو الأفضل.

المبدأ الثاني عشـــر: الاعتماد على التجربة والعمل الفعلي وليس النظري فقط من أجل فهم العمل بشكل صحيح.

المبدأ الثالث عشـر: اتخاذ القرارات دون تسـرع مع الأخذ في الاعتبار كل العوامل المحيطة بالقرار وأخذ آراء أصحاب المصلحة.

المبدأ الرابع عشر: أن تعتمد المؤسسة على التعلم المستمر ونشر إدارة المعرفة داخلها.

---

[١] Gode froy Beauvallet, Thomas Houy, op, cit, p 85

الباب الأول
تطبيق الدراسة الميدانية

الفصل الأول
مرحلة التحليل للوضع الحالي

في هذه الدراسة سوف يتم تطبيق نظرية الكتاب عمليًا على إحدى الشركات الخاصة بمحافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية. وذلك بهدف التعرف على نظم العمل وإدارته والبيئة الداخلية والخارجية للشركة بما يفيد في تحسين جودة أداء الشركة.

حيث تتكون من عدد من العاملين، وبها مجموعة من نقاط الضعف والتهديدات التي تتطلب تدخلًا سريعًا لتطوير الشركة بأسلوب الإدارة الرشيقة كمدخل من مداخل إدارة الجودة الشاملة، حيث تمت زيارات وتطبيق قياس الأداء لرفع الوضع الراهن من خلال المؤلف، ثم تم كتابة تقرير مفصل ومناقشة مع مجلس إدارة الشركة قبل البدء بتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة وإزالة الهدر. وبعد ذلك تم عمل خطط تشغيلية للقضاء على نقاط الضعف والتهديدات والاستفادة من نقاط القوة والفرص، ومن ثم وضع تصور مفصل لكيفية تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة بالشركة بعد تحديد مواضع الهدر للعمل على القضاء على جميع أنواع الهدر الموجودة بعمليات الشركة، ويستمر تطبيق البرنامج لمدة لا تقل عن ستة أشهر تقريبًا، يتم بعد ذلك قياس الأداء وما تم تحقيقه من إنجازات وكمية التوفير والربح والتطور الذي حققته الشركة.

تحليل البيئة الداخلية:

أولا: التعرف على مفهوم تحليل البيئة الداخلية وأهميتها:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات في الوقت الحالي، أصبح من الضروري على هذه المؤسسات أن تعمل على تطوير أدائها من خلال تبني أدوات وأساليب إدارية حديثة تمكنها من تطبيق الاستراتيجيات ومتابعة الأداء. وتعمل المؤسسات على فرصها المتاحة من أجل استغلالها، والتهديدات التي قد تواجهها والعمل على تفاديها والتخلص منها بطريقة ذكية. كل هذا لغرض تحديد عوامل نجاحها واستمرارها، وذلك من خلال ربط التحليل الاستراتيجي SWOT مع الأسلوب الرشيق في الإدارة كمدخل من مداخل الجودة [١].

ويعرف تحليل swot بأنه طريقة لتحليل واقع المؤسسات بحيث يتضح منه نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تجاه المؤسسة.

swot هو اختصار لأربعة كلمات: القوة strengths، الضعف weaknesses، التهديدات threats، الفرص opportunities، ويعرف أيضًا بالتحليل الشامل للمؤسسة حيث تحليل البيئة الداخلية للعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتحليل البيئة الخارجية للعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) بحيث يتم الاستفادة من نقاط القوة والفرص لتحقيق ميزة تنافسية ومحاولة القضاء على نقاط الضعف والتهديدات أو التقليل من أثرهم على المؤسسة ويمكن الاستفادة من نقاط القوة والفرص وتسمى SO (استراتيجية هجومية)، ومعالجة نقاط الضعف باستغلال الفرص وتسمى WO(استراتيجية علاجية)، واستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات st (استراتيجية دفاعية)، وتقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات وتسمي Wt (استراتيجية انكماشية).[٢]

---

[١] بخده شهرزاد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات في تطوير التخطيط الاستراتيجي، الجزائر، ديسمبر٢٠١٨، ص٤٩.

[٢] منى سالم حسين، استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، ٢٠١٠، ص ٨٤-٨٨.

ثانيا: تحديد عوامل البيئة الداخلية

يقصـــد بالبيئة الداخلية أنها جميع العوامل التي تقع داخل المؤســـسة والتي يكون لها تأثير مباشـــر في أدائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشـــطتها مثل العاملين، أســـاليب الإدارة، العمليات والموارد المادية والبشـــرية.[1] ولتحليل البيئة الداخلية أهمية حيث تســـاعد الإدارة العليا والخبراء على:

أ- الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المؤسسة.
ب- إيجاد مزايا تنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على القوة والفرص.
ج- التعرف على طبيعة بيئة العمل الداخلية وطبيعة العاملين.
د- التعرف على العاملين بصورة أكبر بحيث يتم الاستفادة منهم في عمليات التطوير.

والعوامل الداخلية عبارة عن عنصرين رئيسيين وهما:

١) نقاط القوة وهي المزايا والإمكانات الداخلية التي تتمتع بها المؤسسة، فتبحث عن نقاط القوة التي يمكن الاستفادة منها بتوظيفها، إن تحديد نقاط القوة يجب أن يشمل كل من العملاء الداخليين (العاملين) والخارجيين(العملاء)، ويجب على المؤسسة أن تسأل نفسها :

هل هناك أي ميزات تجعل المؤسسة قادرة على الصمود في المنافسة داخل السوق؟ ما الذي يجعل العملاء يختارون مؤسستنا على حساب المؤسسات المنافسة؟ هل هناك أي منتجات أو خدمات لا يمكن أن تقلدها المؤسسات المنافسة الآن أو في المستقبل؟

٢) نقاط الضعف: وتعرف بأنها مجالات القصور في موارد المؤسسة ومهارات مديريها والعاملين فيها، وتؤثر سلبا على أدائها ويجب تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية، إن تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم من وجهة نظر المؤسسة، والأهم من وجهة نظر عملاء المؤسسة، وتعرف أيضًا بأنها مجموعة العوامل التي تؤثر في صنع القرار داخل المؤسسة وتتكون من ثلاثة أجزاء هي الموارد البشرية للمؤسسة والوحدات الوظيفية وموظفيها والمستويات التنظيمية داخل المؤسسة والنواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المؤسسة بما فيها

[1] ظفر ناصر حسين، تحليل البيئة الداخلية، كلية الإدارة والاقتصاد،٢٠١٣

طرق العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة بما فيها الهيكل التنظيمي ومجموعات العمل وأنماط الاتصالات ونمط القيادة ونظام الحوافز[١]

ثالثا: تقييم عوامل البيئة الداخلية

تم تطبيق استبانات ومقابلات التحليل الخاص بالبيئة الداخلية للمؤسسة على عينة تشمل ١٤ من العاملين داخل المؤسسة وأسفرت نتائج نقاط القوة والضعف كالتالي:

أولا: نقاط القوة

جانب المنتجات والعملاء:

- اسم الشركة في السوق (جيد).
- متابعه العملاء وسرعة خدمة ما بعد البيع.
- الانتشار الجغرافي في السوق(جيد).
- توافر قطع غيار أصلية للماكينات الخاصة بمعدات الشركة ومعدات الشركات الأخرى.
- خبرة ومكانة الشركة في مجال الليزر جيدة.
- تملك الشركة فريق الصيانة، غالبية أعضائه مميزون في الصيانة.
- الشركة تجعل العميل في المرتبة الأولى قبل أي شيء وتجعل رضاءه رقم واحد.

---

[١] عبد الرحمن مصطفى، ثائر حسين، عوامل البيئة الداخلية وانعكاساتها في عملية تقييم أداء العاملين، مجلة الإدارة الاقتصاد، ٢٠١٧، ص١٣٧

جانب الشركة الداخلي والعلاقات بين العاملين:

- الاحترام المتبادل.
- الصدق والأمانة.
- دقه المواعيد في الحضور ومواعيد العمل مناسبة جداً.
- التزام الشركة في صرف الرواتب في مواعيدها.
- تقبل الآراء والمصارحة.
- تهيئه المكان للعمل من حيث التجهيزات المكتبية والإضاءة والتهوية.
- طريقة معاملة الإدارة والمدير المباشر تعطي حافزاً وطاقة إيجابية للعمل بجدية.
- روح الإيجابية والتعاون بين الأقسام ومعاونة الزملاء في إنجاز العمل.
- التزام الجميع بالأخلاق الحميدة.
- مراعاة ظروف العاملين في الأزمات.
- لا يوجد مشاحنات أو ضغينة بين العاملين بالشركة.
- مرونة مجلس الإدارة والقابلية للتغيير والتحديث وعدم ديكتاتورية القرار.
- علاقة المدير بالعاملين علاقة جيدة.
- التمسك بالموظفين والحفاظ عليهم.
- التعامل داخل الشركة بشكل عائلي وليس رسمياً.
- يوجد لوائح خاصة بالأجازات والغياب والحضور والانصراف تلتزم بها الشركة

ثانيا نقاط الضعف:

جانب المنتجات والعملاء:

- قلة عدد فريق المبيعات.
- ضعف خبرة بعض أفراد الصيانة.
- مشكلة في أسعار قطع الغيار والماكينة مقارنة بالسوق المحيط.
- قلة مهندسي الصيانة مقارنة بعدد البلاغات.
- لا توجد عروض مبيعات بكثرة مثل الشركات الأخرى.
- تعتقد الشركة أن المنافس هو الهدف.
- وجود برنامج قديم لتسجيل بيانات العملاء وعمليات البيع والصيانة.
- مشكلة ارتفاع أسعار قطع الغيار وسعر زيارات الصيانة لدى العميل.

جانب الشركة الداخلي والعلاقات بين العاملين:

- تكاسل بعض الأفراد في أداء الأدوار.
- البطء الشديد في العمل.
- جمود الإدارة المالية في إنهاء عمليات البيع.
- لا يوجد وصف وظيفي.
- ندرة وجود دورات تدريبية على الجديد.
- لا توجد ترقيات للوظيفة داخل الشركة.

- قلة أوقات حضور مدير الشركة داخل الشركة.
- تدخل رؤساء الأقسام الأخرى في القرارات المطلوبة من الرئيس المباشر.
- العمل عشوائي دون تقارير أو تخطيط (خطة زمنية).
- تعنت بعض الإدارات في تنفيذ القرارات مما يؤدى إلى تعطل سير العمل.
- الموظفون الجدد لا ينالون تقديرًا لخبراتهم السابقة والأهمية والثقة لمن هم أقدم.
- امتيازات لبعض الإدارات لا تنطبق على الجميع.
- ضعف الرواتب مسايرة للوقت الحالي ومقارنة بسوق العمل.
- العميل دائمًا يكون على حق وذلك لعدم وجود سياسة لتوضيح الحقوق والواجبات.
- المالك يحضر على فترات بعيدة للشركة.
- سوء الإدارة.
- المركزية في الإدارة.
- وجود أكثر من شريك أو مساهم في الشركة.
- لا يوجد نظام مكاتبات ورقية أو إلكترونية داخل الشركة.
- وجود نظام سيئ جدًا في احتساب الحضور والانصراف بالرغم من التأخر في الشغل لوقت متأخر والسفر إلى أماكن بعيدة لمدة يوم أو يومين دون وجود أي مصاريف بديلة للسفر.
- لا يوجد تقييم شهري أو دوري للفنيين وخاصة على ما يستجد من أعمال.
- قله مناقشة مشكلات الشركة في اجتماع بشكل منتظم.
- ندرة وجود آلية لكشف الأخطاء وتسجيلها.

- **يوجد شئون عاملين غير متخصص بشئون الموظفين حيث مسندة إليه مع الحسابات.**
- **قلة المعرفة بقانون العمل للرؤساء المختصين.**
- **ضعف تنمية للقيادات المستقبلية.**
- **ضعف المميزات الوظيفية وذلك يؤدى إلى عدم الأمان وعدم الاستقطاب.**

الفصل الثاني:
تحليل البيئة الخارجية

أولا: التعرف على مفهوم البيئة الخارجية وأهميتها

البيئة الخارجية: هي مجموعة العوامل الخارجة عن سيطرة المؤسسة مثل العوامل الاقتصادية، والقانونية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، التي تؤثر على المؤسسات في قراراتها واتجاهاتها وعملياتها. أو هي عملية استكشاف البيئة الخارجية للمؤسسة والمتمثلة في:

١) الفرص وهي العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة المؤسسة مثل تغيير قوانين الاستيراد والتصدير.

٢) التهديدات وهي العوامل الخارجية التي تؤثر سلبا على المؤسسة كالأوبئة أو الحالات الاقتصادية.[١]

أهمية تحليل البيئة الخارجية ما يلي:[٢]

- التعرف على تأثير التغييرات الخارجية على عمل المؤسسة.
- تحديد التهديدات الخارجية التي تواجهها المؤسسة خلال الفترة المقبلة والتي يجب على المؤسسة التعرف على كيفية التصرف حيالها.
- التعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة وكيفية الاستفادة منها.
- تحديد وجهة المؤسسة في اتخاذ قرارات حاسمة خلال فترة قصيرة وقرارات طويلة للسنوات القادمة.

---

[١] رزان نبيل النشتة، تحليل بيئة الأعمال الخارجية لقطاع الصناعات الجلدية، رسالة ماجستير جامعة الخليل، ٢٠١٩، ص٢١-٢٢

[٢] محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩

ثانيا: تحديد عوامل البيئة الخارجية

من أهم عناصر البيئة الخارجية للمنظمة كالتالي:[١]

العوامل الاجتماعية:

هي مجموعة الخصائص الاجتماعية وطبيعة العلاقات الاجتماعية وطبيعة السكان في البيئة المحيطة بالمؤسسة وأسلوب المعيشة وأنماط السلوك السائدة للسكان في البيئة المحيطة.

العوامل الاقتصادية:

هي مجموعة ما يؤثر على الأفراد في البيئة منها دخل الأفراد، اتجاهات صعود أو هبوط العملة، المنافسة وأنواعها، نوع الاقتصاد في البلد ومدى تدخل الدولة فيه، قوانين الاستيراد والتصدير، المؤسسات المالية، البنوك.

العوامل التشريعية والقوانين:

هي القوانين والتشريعات التي تحكم نطاق أسواق المؤسسة، قوانين الضرائب والجمارك، قوانين التأمينات والعمل.

العوامل الثقافية والتعليمية:

هي مستوى التعليم وأثره على مستويات السكان بالبيئة المحيطة، مدى انتشار الأمية بين السكان وأثرها على سلوك الأفراد.

---

[١] محمود عبد الفتاح رضوان، كتاب البرنامج العلمي لكتابة الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٣، ص٩-١٢

ثالثا: تقييم عوامل البيئة الخارجية

تم تطبيق استبيانات ومقابلات التحليل الخاص بالبيئة الخارجية للمؤسسة على عينة تشمل ١٤ من العاملين داخل مؤسسة وأسفرت نتائج نقاط الفرص والتهديدات كالتالي:

الفرص:

فتح أسواق جديدة:

- فتح فروع أخرى للشركة لمحاولة إعادة الانتشار في الفترة القادمة بسبب كثرة العملاء في الإسكندرية والمحافظات القريبة منها لسرعه تلبية الاحتياج.
- تغيير السوق لخارج مصر وذلك للاستفادة بفرق العملة.
- فتح أسواق جديده في مجالات أخرى خاصة بمعدات وقطع غيار الصيانة.
- إبرام اتفاقيات مع اللجنة النقابية للعاملين في صناعة الذهب وتقديم امتيازات لكل العاملين في هذا القطاع.
- الاتجاه للتصنيع المحلي للماكينات وقطع الغيار.
- فرص دعم الشباب بمشاريع ليزر وتكون الشركة الراعي الرسمي لهذا الدعم وذلك لزيادة الدعاية وزيادة المبيعات.
- وجود رخصة تصدير فإنها تمثل فرصة لزيادة الدخل وتحقيق الأمان المالي.

الحفاظ على العملاء وكسب عملاء جدد:

- العميل الحالي للشركة أهم فرصة للشركة يجب الحصول منه على أعلى استفادة وتقديم امتيازات له حتى بعد انتهاء فترة الضمان على المنتج.
- حصر البيانات التي تخص العملاء السابقين لتجديد العلاقة مع العميل القديم وتحويله إلى وسيلة دعاية في مكانه ومجاله.
- استثمار المنصات الجديدة في مجال التسويق والدعاية لخلق صورة ذهنية قوية للمنتج عند العميل.

تنويع المنتجات والخدمات:

- تنويع المنتجات والسلع.
- الاستفادة من صحوة مجال ريادة الأعمال وتوفير دورات تدريبية أو تدريبات فنية.
- الترويج لزيادة المبيعات عن طريق مندوب مبيعات مباشر ينتقل لأماكن العملاء.
- اتباع سياسة التفرد والنزول بمنتجات غير متوفرة أو مستحدثة في المجال.
- الاستفادة من خبرة أفراد الشركة وإعادة تنظيم أدوارهم مرة أخرى خاصة فريق الصيانة ودعم هذا الفريق من التسويق والمبيعات لتعظيم أرباح الشركة.
- توفير كل ما يحتاجه العميل من قطع غيار وماكينات بمختلف أنواعها.

البيئة الاقتصادية:

- وجود تسهيلات بنكية وقروض يمكن استغلالها في سوق العمل.
- وجود سوق واعد في أشد الحاجة للمنتج.
- استغلال فرص وجود المعارض التي ترتبط بنشاط الشركة.
- استغلال فرص مخزون الشركات المنافسة.

البيئة التكنولوجية:

- متابعه كل ما هو جديد ومتطور.
- قبول العملاء للتجديد والتغيير في المنتجات وتقبلهم للجديد بما يتناسب مع العوامل المحيطة.
- الاطلاع على التحديثات التكنولوجية في مجال العمل.
- وجود برامج تقنية للعملاء والموردين والمبيعات.

الموردون:

- التعاقد مع موردين بعقود طويلة تضمن استقرار السعر وتحقيق ربحية.

التهديدات

المنافسون الحاليون:

- أبرز المنافسين الحاليين يعرف أوضاع الشركة جيدًا (حيث إنه كان يعمل سابقا بالشركة)
- زيادة عدد المنافسين في السوق.
- سرعه استحواذ المنافسين الحاليين على السوق.
- وجود منافسين أقوى من الشركة.
- الانتشار السريع في السوق للشركات المنافسة.
- سرعه أداء الشركات المنافسة.

المنافسون المستقبليون:

- **منافسون غير ظاهرين وغالبيتهم أفراد وكيانات صغيرة.**
- **ضعف قدرة السوق على استيعاب منافسين جدد مما أدى إلى تضارب قوى في الأسعار وحرب شرسة من المنافسين.**

الموردون:

- **الصين ويوجد حاليا أزمة عالمية.**
- **وجود عوائق في الاستيراد واقتصاره على دول بعينها.**

العملاء:

- **ظهور منتجات أفضل بسعر أقل.**

التشريعات الاقتصادية والقانونية.

- **عدم مرونة القوانين أو تعارضها مع بعضها وارتفاع الضرائب.**

وقد تم التوصل إلى النتائج السابقة عن طريق المؤلف من خلال تطبيق مجموعة من الأدوات التطبيقية مثل (الاستبيانات... إلخ) وتم إضافتها نهاية الكتاب على هيئة ملحق.

الباب الثاني:
الخطط التشغيلية

تعرف الخطط التشــغيلية بأنها برنامج عمل محدد على شــكل وثيقة مكتوبة تلتزم الإدارة بمشــاركة العاملين بتنفيذها من خلال خطوات متســلســلة مرتبة موضــح بها الإمكانات المادية والبشــرية اللازمة لتنفيذه، وتتيح من خلالها المعلومات اللازمة لمتابعة سير العمل واتخاذ ما يلزم للسير في الاتجاه الصحيح إذا لزم الأمر.[١]

[١] على عبدان سعيد، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٤، العدد ٥، مايو٢٠١٨، ص٣٣٧

الفصل الأول:

خطوات علاج نقاط الضعف

أولا: علاج نقاط الضـــعف في البيئة التنظيمية الداخلية والعلاقات المهنية عن طريق عمل الخطوات التالية:

- **رؤية ورسالة للمؤسسة.**
- **عمل لائحة داخلية.**
- **عمل دليل سياسات للمؤسسة.**
- **إعداد بطاقات وصف وظيفي.**
- **عمل هيكل وظيفي.**

ثانيا: علاج نقاط الضعف التي تخص العمليات (البيع والصيانة والتوريد) عن طريق عمل الخطوات التالية:

- **تصميم العمليات والإجراءات والتعليمات.**
- **عمل نماذج لكل العمليات.**
- **تحديد العمليات الرئيسية.**
- **تحديد العمليات الفرعية.**
- **تحديد العمليات المساندة.**

الفصل الثاني:
عمل الخطط التشغيلية لنقاط الضعف

أولا: خطة علاج نقاط الضعف في البيئة التنظيمية الداخلية والعلاقات المهنية:

جدول 1 خطة علاج نقاط الضعف في البيئة التنظيمية الداخلية والعلاقات المهنية

أهداف إجرائية	الاستراتيجيات (النشطة التي تحقق الأهداف)	الإمكانيات المادية والبشرية ومصادرها	مؤشرات النجاح (الأدلة والشواهد)	التاريخ المتوقع للإنجاز	مسئولية التنفيذ
وضع رؤية ورسالة للمؤسسة	١- تدريب العاملين على كيفية عمل الرؤية والرسالة ٢- كتابة كل العاملين مقترحًا لرؤية ورسالة المؤسسة ٣- عرض الرؤية والرسالة المقترحة بعد تجميعها واختيار المناسب ٥- اعتماد الرؤية والرسالة التي تم اختيارها من مجلس الإدارة ٦- إعلان الرؤية والرسالة بمكان بارز في المؤسسة وعلى جميع مكاتبات	قاعة التدريب أقلام أوراق جهاز كمبيوتر طابعة	طباعة الرؤية والرسالة على جميع مكاتبات الشركة عمل لوحة بالرؤية والرسالة داخل مقر الشركة إعلان الرؤية والرسالة على موقع الشركة الإلكتروني	١-٦-٢٠١٩ إلى ١-٧-٢٠١٩	دينا

	المؤسسة وعلى موقعه الإلكتروني وصفحات السوشيال ميديا				
عمل لائحة داخلية	١-اجتماع مع جميع العاملين لتوضيح معنى اللائحة الداخلية ٢-الاتفاق على محاور اللائحة الداخلية ٣-اقتراح من كل قسم بالبنود اللازمة عن طريق تجميع اقتراحات الأفراد بكل قسم ٤-تجميع المقترحات وإعادة صياغتها وارسالها إلى الأقسام لمراجعتها ٥-اعتماد ما تم التوصل إليه من مجلس الإدارة	قاعة التدريب أقلام أوراق جهاز كمبيوتر طابعة	محاضر اجتماعات إعداد اللائحة وجود اللائحة معتمدة من مجلس الإدارة توقيع العاملين على اللائحة بالعلم تطبيق اللائحة	١٥-٦-٢٠١٩ إلى ١٥-٧-٢٠١٩	مديرو الأقسام
عمل دليل سياسات	١-اجتماع لتوضيح معنى دليل السياسات ٢-طلب من كل مدير قسم عمل سياسات لقسمه ٣-عرض ومراجعة السياسات مع الخبراء ومجلس الإدارة	قاعة التدريب أقلام أوراق جهاز كمبيوتر طابعة	محاضر اجتماعات إعداد السياسات وجود دليل السياسات معتمد من مجلس الإدارة	١-٧-٢٠١٩ إلى ٣٠-٧-٢٠١٩	مديرو الأقسام

	٤-اعتماد السياسات ونشرها وتطبيقها ٥-عمل دليل سياسات للمؤسسة		توقيع المديرين على السياسات بالعلم وتطبيقها		
إعداد بطاقات وصف وظيفي	١-تطبيق استبانة تحديد المهام الحالية ٢-تحديد واجبات ومسئوليات كل وظيفة من طرف المدير المباشر ٣-تحديد المهام والمعارف والمهارات ٤-تحديد ماذا يفعل شاغل الوظيفة وكيف يؤديها ولماذا يؤديها وشروط شغل الوظيفة، شمول الوصف للعاملين والمديرين ٥-اعتماد الوصف من مجلس الإدارة ٦ -التوظيف وإعادة التأهيل للموظفين طبقًا للوصف الوظيفي السابق وضعه	قاعة التدريب أقلام أوراق جهاز كمبيوتر طابعة	استبانة تحديد المهام استبانة التحليل الوظيفي وجود الوصف الوظيفي لكل العاملين والمديرين اعتماد مجلس الإدارة للوصف الوظيفي والعاملين والمديرين	١-٨-٢٠١٩ إلى ٣٠-٨-٢٠١٩	مجلس الإدارة ومديرو الأقسام والعاملون
عمل هيكل تنظيمي	١-تحديد كافة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها	قاعة التدريب أقلام	استمارة لتحديد أهداف	١-٩-٢٠١٩ إلى	الخبراء مجلس الإدارة

	٢-إعداد قوائم الأنشطة التفصيلية اللازمة لتحقيق الأهداف ٣-تجميع الأنشطة المشابهة لبعضها ووضعها معا لتكوين وحدة إدارية ٤-ربط الوحدات مع بعضها بعد تكوينها مع تحديد الصلات الوظيفية فيما بينها ٥- تحديد العلاقات بين الوحدات مثل الإدارة المالية وإدارة التسويق والمبيعات وإدارة الموارد البشرية ٦-تحديد العناصر البشرية اللازمة لكل وحدة وتطويرها وتدريبها ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ٧-رسم الهيكل التنظيمي بحيث يحدد حجم الهيكل التنظيمي والتبعية وعدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف لكل موظف	أوراق جهاز كمبيوتر طابعة	المؤسسة من مجلس الإدارة. عمل قائمة أنشطة من مدير كل قسم مع الاستعانة بالموظفين. تحليل الأنشطة وتجميع المتشابه منها عن طريق فريق الخبراء. عرض تشكيل الوحدات الإدارية مبدئيا على مجلس الإدارة لاعتماده. إعداد تصور لإعادة توزيع العاملين بناء على التحليل الوظيفي السابق عمله.	٣٠-٩-٢٠١٩	

	٨-إعداد الدليل التنظيمي ويشمل جميع المراحل بدء من الرؤية والرسالة وحتى الهيكل التنظيمي		رسم الهيكل التنظيمي ومناقشته مع مجلس الإدارة لاعتماده. كتيب الدليل التنظيمي للشركة.		

ثانيا: خطة علاج نقاط الضعف التي تخص العمليات (البيع والصيانة والتوريد)

جدول 2 خطة علاج نقاط الضعف التي تخص العمليات (البيع والصيانة والتوريد)

أهداف إجرائية	الاستراتيجيات	الإمكانيات المادية والبشرية ومصادرها	مؤشرات النجاح	التاريخ المتوقع للإنجاز	مسئولية التنفيذ
تحديد العمليات والإجراءات والتعليمات	١-تحديد فريق مراجعة واعتماد العمليات ٢-تحديد المهام التي تتم داخل المؤسسة لكل قسم وكل العاملين به. ٣-تحديد مدخلات ومخرجات كل مهمة أو وظيفة بدقة وبالتفصيل. ٤-تحديد الإجراءات التي تتم ما بين المدخلات وصولا للمخرجات بدقة وتفصيل. ٥ مراجعة على جميع العمليات مع الأقسام المختصة.	قاعة الاجتماعات أقلام أوراق جهاز كمبيوتر طابعة	تشكيل الفريق واعتماده وتدريبه. استبانة تحديد المهام تفصيلا (اليومية والشهرية والسنوية) أوراق تحديد المدخلات والمخرجات والإجراءات المتبعة حتى الوصول إلى الانتهاء من المهمة. اجتماع مناقشة المهام والإجراءات. تحديد مواطن الهدر	١-١٠-٢٠١٩ إلى ٣٠-١٤-١٠-٢٠١٩	العاملون، مجلس الإدارة، الخبراء.

	٦-تحديد مناطق الهدر داخل الإجراءات والمهام ما بين المدخلات والمخرجات ٧- وضع التصميم الجديد للعمليات بعد تلافي نقاط الهدر والعمليات غير المهمة أو غير المؤثرة ٨- أرشفة العمليات السابقة ووضع تاريخ التحديث وتاريخ المراجعة.				
تحديد وتصميم العمليات الرئيسية	١-تحديد العمليات الرئيسية. ٢-رسم المسار على أوراق. ٣-مراجعة المسار من مدير الأقسام. ٤-اعتماد التصميم ٥-تجريب التصميم ٦-مراجعة التجريب وعمل التعديلات اللازمة لاعتماد النموذج المتبع في العمليات الرئيسية	قاعة الاجتماعات أقلام أوراق جهاز كمبيوتر طابعة	اعتماد العمليات الرئيسية من مجلس الإدارة توجيه فريق المراجعة والاعتماد برسم مسار العمليات اعتماد التصميم توثيق التجربة محضر مراجعة التجريب وتعديلات العمليات	من ١-١١-٢٠١٩ إلى ٣٠-١١-٢٠١٩	مجلس إدارة المؤسسة

			اعتماد عمل النموذج الرئيسي للعمليات		
تحديد وتصميم العمليات الفرعية	والعمليات الفرعية ٢-رسم المسار على أوراق ٣-مراجعة المسار من مدير الأقسام ٤-اعتماد التصميم ٥-تجريب التصميم ٦-مراجعة التجريب وعمل التعديلات اللازمة لاعتماد النموذج المتبع في العمليات الفرعية	قاعة الاجتماعات أقلام أوراق جهاز كمبيوتر طابعة	اعتماد العمليات الرئيسية من مجلس الإدارة توجيه فريق المراجعة والاعتماد برسم مسار العمليات اعتماد التصميم توثيق التجربة محضر مراجعة التجريب وتعديلات العمليات اعتماد عمل النموذج الرئيسي للعمليات	من ١٥-١١-٢٠١٩ إلى ١٥-١٢-٢٠١٩	مديرو الأقسام والعاملون

الباب الثالث:
تنفيذ الخطط التشغيلية
وتطبيق أسلوب الجودة المختار

تم تنفيذ الخطط التشغيلية لفترة ستة شهور من ٣٠-٦-٢٠١٩ وحتى ٣٠-١٢-٢٠١٩

الفصل الأول:
تنفيذ الخطة التشغيلية الأولى

١- وضع رؤية ورسالة للمؤسسة

أ- الرؤية:

هي الصورة أو الحلم أو النتيجة المصاغة التي تريد أن تظهر بها المؤسسة للمجتمع بعد ثلاث سنوات من الآن.

ب- الرسالة:

هي الإطار الإجرائي المحدد الذي يتم فيه تحقيق الرؤية، وتعبر فيه المؤسسة عن سبب وجودها وماذا تريد، وتعد صياغة لأبرز أهداف المؤسسة المحققة للرؤية وكيفية تحقيقها.

خطوات التنفيذ:

إعداد وصياغة رؤية ورسالة المؤسسة:

- **تشكيل فريق وضع رؤية ورسالة المؤسسة عن طريق مجلس الإدارة.**
- **عرض مفهومَي الرؤية والرسالة الصحيحة.**
- **تطبيق شروط صياغة الرؤية والرسالة الصحيحة من حيث الملائمة والوضوح والاتساق.**
- **تجميع آراء العاملين والإدارة وتحليلها وعرضها عليهم للمراجعة والاطلاع.**
- **التأكد من الوضوح والاتساق بين الرؤية والرسالة والأهداف وقيم المؤسسة.**
- **توثيق الرؤية والرسالة.**
- **نشر الرؤية والرسالة والإعلان عنها.**
- **التحديث الدوري لوثيقة الرؤية والرسالة.**

ملحوظة:

جميع الخطوات السابقة يجب أن تتم بمشاركة جميع العاملين ولا تتم بصورة فردية ويتم ذلك بعدة طرق منها (اجتماعات – لقاءات مباشرة .... الخ).

وفيما يلي شرح لهذه الخطوات السابق ذكرها:

التجهيزات لعمل لقاءات (اجتماعات –لقاءات - ......) لجميع العاملين لتعريف معنى الرؤية والرسالة وأهمية وضعها داخل المؤسسة.

تجهيز المعلومات والمدخلات الخاصة بتحديد الرؤية والرسالة (الغاية من إنشاء المؤسسة – مجالات عملها – الإمكانات المادية والبشرية المتاحة والممكنة – تحديد المستفيدين وأولويات احتياجاتهم – نتائج التحليل الرباعي للمنظمة (البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)) – البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

١) تشكيل فريق وضع رؤية ورسالة المؤسسة عن طريق مجلس الإدارة:

يقوم مجلس الإدارة باختيار مجموعة لعمل الخطوات الإجرائية لوضـــع رؤية ورســـالة المؤسسة.

٢) عرض مفهومَي الرؤية والرسالة الصحيحة:

في اجتماع أو عدة اجتماعات يتم عرض مفهومي الرؤية والرسالة على جميع المعنيين.

عرض شروط الرؤية والرسالة الصحيحة من حيث الملائمة والوضوح والاتساق حتى تتم صياغتها بالشكل المطلوب:

التأكد من اتساق صيغة (عبارة) الرؤية والرسالة مع قرار أو وثيقة تأسيس المؤسسة (بما في ذلك أية أهداف أو غايات تحددها اللوائح أو الأنظمة أو أهداف المؤســـســـة، أو غير ذلك من الوثائق المشابهة).

التأكد من تناسب صيغة الرؤية والرسالة مع طبيعة المؤسسة، ومع ما يتوقع منها.

التأكد من اتساق صيغة الرؤية والرسالة مع المعتقدات والقيم المهنية في مجال العمل.

التأكد من ارتباط الرؤية والرسالة باحتياجات المجتمع الذي تخدمه المؤسسة.

التأكد من توافق الرؤية والرسالة مع المتطلبات الثقافية والاقتصادية للدولة والمجتمع.

٣) جمع آراء أصحاب المصالح وتحليلها وعرضها والمناقشات حولها:

يتم تجميع آراء جميع المساهمين وعرضها بعد تلخيصها ثم يتم اختيار الرؤية والرسالة والاتفاق عليها.

يتم اعتماد الرؤية والرسالة من مجلس إدارة المؤسسة بعد التأكد من اتساقها مع بعضها.

يقوم المدير التنفيذي بتمرير الرؤية والرسـالة والقيم المعتمدة للأقسـام لتحديد الأهداف التشغيلية لكافة العمليات المؤسسة والمحققة لرؤية المؤسسة ورسالتها.

٤) التأكد من الوضوح والاتساق بين الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمؤسسة:

تتوافق أهداف تطوير المؤسسة وبرامجها ووحداتها مع الرؤية والرسالة وتدعهما.

تمت صياغة الأهداف بصورة واضحة بحيث يمكن استخدامها كدليل إرشادي فعال لتوجيه عمليات التخطيط وصنع القرار وفق أساليب تتوافق مع الرؤية والرسالة.

٥) توثيق الرؤية والرسالة:

الاتفاق على رؤية ورسالة طبقا للمواصفات السابقة بند رقم (٢) وتوثيق هذا الاختيار بمحضر توثيق واعتمادها من مجلس إدارة المؤسسة.

٦) نشر الرؤية والإعلان عنها:

إعداد لافتات ولوحات وملصقات من خامات غير قابلة للتلف والإتلاف وغير مكلفة، تتضمن محتوى الرؤية والرسالة بحيث تكون واضحة، يمكن للجميع رؤيتها وقراءتها بيسر.

تعليق اللافتات واللوحات والملصقات في أماكن بارزة بالمؤسسة.

تصوير نسخ للرؤية وتوزيعها على جميع العاملين والتأكيد بأهميتها والعمل على تحقيقها.

إعداد مطويات وإرسالها للمستفيدين والمهتمين.

إعلان الرؤية والرسالة على الموقع الإلكتروني للمنظمة عبر شبكة الإنترنت.

إرسال وثيقة الرؤية والرسالة بالبريد الإلكتروني للمهتمين والعملاء.

٧) وتم الاتفاق على الرؤية التالية:

أن تكون شركتنا من أفضل الشركات العربية التي تقدم لعملائها منتجات وقطع غيار بجودة عالية، وأن تكون خدماتنا دائمًا فوق مستوى توقعات عملائنا وأن نستعين لتحقيق ذلك بأفضل الكفاءات المهنية وأحدث أساليب الإدارة بالجودة والأدوات العلمية.

الرسالة:

- الالتزام بأعلى مستويات الجودة والأمانة في تقديم خدماتنا الاستشارية لعملائنا.
- تلبية احتياجات عملائنا بأسرع وقت وأفضل دقة.
- بناء علاقات مهنية وشخصية قوية مع عملائنا والمحافظة عليها وكسب ثقتهم ورضاهم.
- نستخدم أفضل الكفاءات المهنية والأساليب العلمية الحديثة في صيانة وقطع غيار بأسرع وقت وأفضل سعر.
- التطور المستمر والبحث عن كل جديد ملائم لطبيعة أعمالنا وعملائنا.
- اعتماد أسلوب الجودة والإدارة الرشيقة للعمل داخل الشركة.

٢- عمل لائحة داخلية:

- اجتماع مع جميع العاملين لتوضيح معنى اللائحة الداخلية.
- الاتفاق على محاور اللائحة الداخلية ومكوناتها (تعريفات وأحكام عامة والهيكل التنظيمي للشركة، التعيين، واجبات ومسؤوليات الموظفين، الدوام الرسمي وتعويض العمل الإضافي، تقييم الأداء والترقيات، الرواتب والزيادات السنوية، الإجازات ومستحقاتها، المزايا والبدلات، نهاية الخدمة ومستحقاتها، الإيفاد بمهمات رسمية ودورات تدريبية، الجزاءات وإجراءات تطبيقها، الانتدابات وبدل السفر)
- اقتراح من كل قسم بالبنود اللازمة عن طريق تجميع اقتراحات الأفراد بكل قسم.
- تجميع المقترحات وإعادة صياغتها وإرسالها للأقسام لمراجعتها.

- اعتماد ما تم التوصل إليه من مجلس الإدارة، ونشر ما تم التوصل إليه والتوقيع بالعلم واستلام نسخة من اللائحة لجميع العاملين.

٣- عمل دليل سياسات وإجراءات للمؤسسة:

- اجتماع مع جميع المدراء والعاملين لتوضيح معنى دليل سياسات وإجراءات الموارد البشرية.
- سياسات وإجراءات تقييم الأداء الوظيفي.
- سياسات وإجراءات التدريب والتنمية المهنية.
- سياسات وإجراءات المشتريات والعقود.
- سياسات وإجراءات المخازن.
- سياسات وإجراءات الخدمات الإدارية.
- سياسات وإجراءات المبيعات.
- طلب من كل مدير قسم عمل سياسات لقسمه فيما يخص مهام ووظائف القسم.
- عرض ومراجعة السياسات مع الخبراء ومجلس الإدارة.
- اعتماد السياسات والإجراءات ونشرها وتطبيقها.

٨) فيما يلي نماذج من السياسات والإجراءات

أ- سياسة شئون العاملين:

مادة ()

يحدد المدير العام (التنفيذي) أنواع الوظائف ومسئولياتها والشروط الواجب توافرها في شاغليها واختصاصاتهم، كما يحدد نظام المرتبات والعلاوات والترقيات للمعينين والمكافآت وبدلات الانتقال للمنتدبين كل أو بعض الوقت.

مادة ()

يكون التعيين بقرار من رئيس مجلس إدارة الشركة، وذلك بعد اتخاذ الخطوات التالية:

تحديد الوظائف التي تحتاجها المؤسسة سواء للقيام بالعمل الدائم داخل المؤسسة أو الجزئي.

الإعلان عن الوظائف المحددة بشتى طرق الإعلان الداخلي أو الخارجي، طبقا للإمكانيات المتوفرة، مع مراعاة ما جاء ببطاقة التوصيف الوظيفي من شروط شغل الوظيفة.

تشكيل لجنة لإجراء المقابلات بعد فرز الطلبات وإخطار المرشحين.

عرض نتيجة اللقاءات والاختيار المبدئي على رئيس مجلس الإدارة.

إعداد عقود العمل واتخاذ إجراءات التعيين والتسكين على الوظيفة.

مادة ()

يحرر مع جميع العاملين عقود من ثلاث نسخ لكل من المؤسسة والعامل نسخة والثالثة للتأمينات.

٩) نموذج التعيين

مستندات التعيين:

طبقا لقانون العمل (لائحة تنظيم العمل) فإنه لصاحب العمل (المؤسسة) الاحتفاظ بالمستندات التالية أو بعضها، مع تسليم العامل إيصال بالاستلام، وإعادتها بعد انتهاء العمل:

- **شهادة الميلاد أو مستخرج رسمي منها.**
- **الشهادات العلمية أو الفنية إن وجدت.**
- **شهادة المعاملة العسكرية للرجال وشهادة الخدمة العامة للنساء.**
- **شهادة القيد بمكتب العمل.**

- صورة إثبات الشخصية.

- شهادة نهاية الخدمة بالعمل السابق.

- الترخيص بالعمل للأجنبي.

- إقرار الحالة الاجتماعية.

- التعاقد:

بعد مراجعة المستندات يتم التعاقد مع المرشح الذي تم أخذ الموافقة على تعيينه، والتعاقد يتم بموجب عقد موحد مطبوع يحدد العلاقة بين كل من المؤسسة والعاملين ويحرر هذا العقد من ثلاث نسخ، لكل من الطرفين نسخة والنسخة الثالثة تسلم إلى التأمينات الاجتماعية برفقة استمارة الاشتراك رقم واحد. ويجب أن يتضمن العقد البيانات التالية:

بيانات صاحب العمل (المؤسسة).

بيانات العامل.

طبيعة التعاقد (المهنة أو الوظيفة - نوع العمل: محدد المدة / غير محدد المدة/ مؤقت.. إلخ- مدة التعاقد — محل التعاقد).

الأجر المتفق عليه.

ويضاف إلى ذلك التزامات كل طرف نحو الطرف الآخر.

١) معايير التقييم:

"غير مرضي" - لا يفي الأداء العام بالمتطلبات الوظيفية.

"يحتاج للتحسين"- يفي ببعض متطلبات الوظيفة مع الحاجة للتحسين للوفاء بها جمعيًا.

"مرضي"- يفي بكل متطلبات الوظيفة ويتجاوز المستوى المطلوب بالنسبة لبعض منها.

"جيد جداً"- يفي بكل متطلبات الوظيفة ويتجاوز المستوى المطلوب بالنسبة لكثير منها.

"ممتاز "- مستوى استثنائي للأداء بصفة مستمرة وبأسلوب فعال وتكاليف مناسبة.

٢) الأجر:

هو كل ما يتقاضاه العامل لقاء عمله نقدًا شاملًا جميع العلاوات وخاصة:

العلاوة الدورية السنوية.

علاوة غلاء المعيشة.

كل منحة تعطى للعامل لها صفة الاستمرارية.

٣) متوسط الأجر اليومي:

إجمالي الأجر الثابت عن الأيام الفعلية خلال سنة + العلاوات.

عدد أيام العمل الفعلية خلال ذات الفترة.

٤) الأجر الأساسي:

الأجر المذكور بعقد العمل وما يطرأ عليه من علاوات، ويعد أساسيًا إذا كان الأجر محسوبًا كله بالإنتاج أو بالعمولة.

٥) الأجر المتغير:

كل ما عدا ذلك ويشمل الحوافز والعمولات والوهبة والبدلات والأجور الإضافية والعلاوات الاجتماعية والمكافآت. الخ.

العمل المستمر:

هو كل عمل يدخل في طبيعة نشاط المؤسسة ويضم فترة اختبار لا تزيد عن ثلاثة أشهر ولا تتكرر.

وهو نوعان:

- غير محدد المدة. (خاضع للتأمينات).

- محدد المدة ينتهي بانتهاء العقد (خاضع للتأمينات عن المدة المحددة فقط وينتهي الالتزام بالتأمينات فور انتهاء العقد بشرط تقديم صورة العقد مرفقة مع الاستمارة رقم واحد تأمينات وكذلك تقديم استمارة ستة في حينه).

- العمل العرضي:

العمل الذي لا يستغرق أكثر من ستة أشهر. (لا يخضع للتأمينات).

٦) العمل المؤقت:

العمل الذي تقتضي طبيعة إنجازه مدة محددة أو الذي ينصب على عمل بذاته وينتهي بانتهائه.

٧) العمل الموسمي:

العمل الذي يتخذ في مواسم دورية منتظمة. (معارض سنوية- حملات - إعداد ميزانية مالية. الخ. لا يخضع للتأمينات ولا يتطلب عقدًا).

٨) التدريب والتدرج:

بقصد تعلم مهارة أو التدريب عليها.

(ويتطلب عقد موضح فيه مدة تعلم المهارة ومراحلها المتتابعة والأجر بصورة متدرجة. وهذا النوع من التعاقد يمكن النص فيه على الفسخ إذا ثبت عدم أهلية المتعلم أو عدم استعداده لتعلم المهارة. ولا يخضع هذا التعاقد للتأمينات).

٩) النقل من الأجر الشهري:

يمكن نقل العامل من فئة العاملين بأجر شهري إلى فئة العاملين بأجر يومي أو أسبوعي بناء على موافقة كتابية من العامل وبعد صرف جميع مستحقاته عن فترة العمل بالأجر الشهري وإقراره بذلك.

١٠) ملف العامل:

يجب أن يحتوي على:

الاسم- المهنة- العقد- صورة استمارة اشتراك التأمينات (إن وجد) — درجة المهارة- محل الإقامة- الحالة الاجتماعية- تاريخ ابتداء الخدمة لدى صاحب العمل- الأجر ونوعه وتدرجه- الجزاءات- الإجازات- تاريخ انتهاء الخدمة وأسبابها وصورة استمارة انتهاء التأمينات إن وجد)، صحيفة الحالة الجنائية — شهادة الميلاد — شهادة القيد بمكتب العمل.

٤- كيفية إعداد بطاقات وصف وظيفي:

- **تطبيق استبانة تحديد المهام الحالية.**
- **تحديد واجبات ومسئوليات كل وظيفة من طرف المدير المباشر.**
- **تحديد المهام والمعارف والمهارات.**
- **تحديد ماذا يفعل شاغل الوظيفة وكيف يؤديها ولماذا يؤديها وشروط شغل الوظيفة، شمول الوصف للعاملين والمديرين.**
- **اعتماد الوصف من مجلس الإدارة.**
- **التوظيف وإعادة التأهيل للموظفين طبقا للوصف الوظيفي السابق وضعه نموذج لوصف وظيفي.**

- **وصف مقترح لوظيفة المدير العام(التنفيذي)**

أ- الهدف من الوظيفة:

يتولى المدير العام (التنفيذي) إدارة وتخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة الأنشـطة لتحقيق أهداف المؤسســة وإعداد الخطة التنفيذية للعمل واقتراح الأنشــطة والتنســيق مع الجهات الخارجية ورقابة وتقييم الأداء وكذلك الاتصــال بالأفراد والجهات ذات العلاقة مع المؤســسة لتنسيق الإسهام في تحقيق أهدافها.

ب-الواجبات الرئيسية للوظيفة:

1. **اقتراح النظم والإجراءات وخطط العمل المقررة وفقا للخطة العامة المعتمدة.**
2. **اعتماد الخطط التفصيلية التي تضعها الأقسام واعتماد النظم والإجراءات التي تكفل حسن سير العمل.**
3. **الإشراف على إدارة المؤسسة طبقا للخطة الزمنية والمالية المحددة لكل نشاط.**

٤. التعاقد مع الجهات المختلفة لتوريد الماكينات.

٥. المتابعة المالية والتوقيع على أذون صرف الشيكات والأوراق المالية بما يفيد موافقته.

٦. اتخاذ القرارات الإدارية والمالية اللازمة لتسيير أسواق الأنشطة المختلفة بالمؤسسة.

٧. رفع التوصيات لمجلس الإدارة لاعتماد المصروفات الرأسمالية والعامة.

٨. التوقيع على العقود طبقا للصلاحيات التي يخوله إياها.

٩. توفير كافة المستندات للشركاء بالمؤسسة والتي تمكنه من الوقوف على جميع أنشطة المؤسسة.

١٠. يعاون في الإشراف على إعداد الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية وعلى مشروع الموازنة التقديرية.

١١. اعتماد الاقتراحات الخاصة بتعديل الهياكل التنظيمية والاختصاصات وفقا لاحتياجات العمل بالمؤسسة والاقتراحات الخاصة بنظم شئون العاملين والتوصيات بالتعيين وقبول الاستقالة والترقيات والعلاوات ويقدمها لمناقشتها مع الشركاء.

١٢. الإشراف على إعداد التقارير الدورية ماليًا وإداريًا التي تبين موقف سير العمل بالمشروعات ومستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة.

١٣. دراسة التقارير المرفوعة إليه والخاصة بموقف تنفيذ الأعمال بالمبيعات والصيانة والتوريدات.

١٤. الالتزام باللوائح المالية والإدارية ولائحة المشتريات.

١٥. وضع تقارير تقييم الأداء للمدراء.

١٦. توقيع الجزاء على المدراء المخالفين واعتماد الجزاء على العاملين.

١٧. إعداد خطة عمل المؤسسة وعرضها على الشركاء للموافقة ومتابعة تنفيذها للعمل بصورة مستمرة لتحقيق الأهداف المرحلية والنهائية.

١٨. بحث المشاكل الفنية والإدارية بناء على تقرير المدير المختص ومناقشة الاقتراحات التي تؤدي إلى حسن سير العمل.

١٩. العمل على تنفيذ بنود الميزانية واعتماد المستندات في حدود السلطات المالية المخولة له وتنفيذ قرارات الشركاء.

٢٠. يتولى التحقيق في المسائل والموضوعات التي تمس كيان العمل وتتعلق بالآداب العامة بنفسه أو بمعرفة من يندبه لهذا الغرض بمجرد علمه بالواقعة.

٢١. تقديم خطط ربع سنوية لجميع المشروعات واضحة ومحددة.

٢٢. تقديم تقرير سنوي عن تقييم أداء المديرين.

٢٣. يقوم بما يسند إليه من أسواق مكملة لواجبات وظيفته.

ت- شروط شغل الوظيفة:

- مؤهل جامعي مناسب.
- خبرة ميدانية لا تقل عن خمس سنوات في مجال العمل الإداري مع الشركات.
- خبرة في الإشراف على أنشطة وبرامج تتناسب مع العمل.
- قدرة على التخطيط والتنسيق والمتابعة.
- مهارات إدارية وإشراقية عالية.

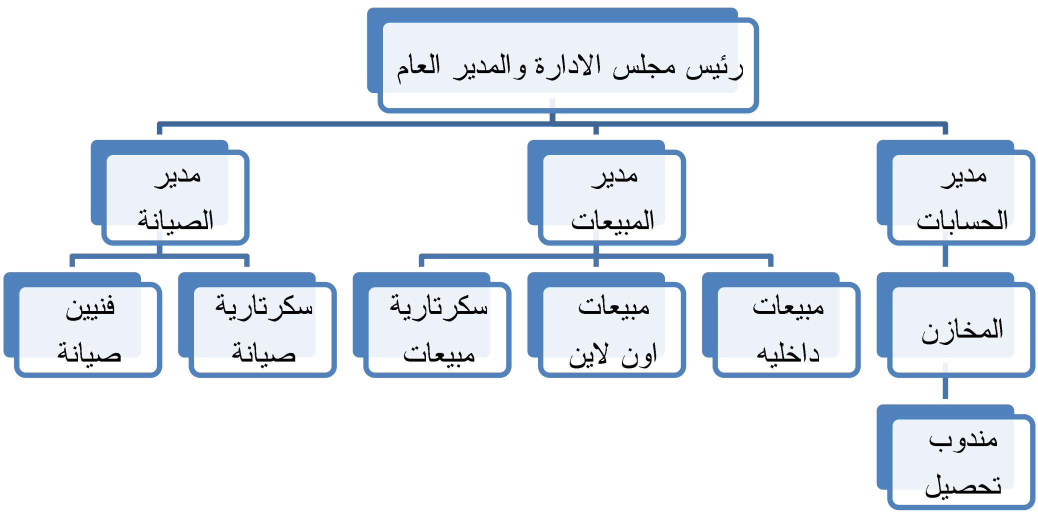
٥- عمل هيكل تنظيمي

- تحديد كافة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- إعداد قوائم الأنشطة التفصيلية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تجميع الأنشطة المشابهة لبعضها ووضعها معا لتكوين وحدة إدارية.
- ربط الوحدات مع بعضها بعد تكوينها مع تحديد الصلات الوظيفية فيما بينها.

- تحديد العلاقات بين الوحدات مثل الإدارة المالية وإدارة التسويق والمبيعات وإدارة الموارد البشرية.
- تحديد العناصر البشرية اللازمة لكل وحدة وتطويرها وتدريبها ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- رسم الهيكل التنظيمي بحيث يحدد حجم الهيكل التنظيمي والتبعية وعدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف لكل موظف.
- إعداد الدليل التنظيمي ويشمل جميع المراحل بدء من الرؤية والرسالة وحتى الهيكل التنظيمي.

ث- نموذج للهيكل الذي تم التوصل إليه:

رسم توضيحي 1 نموذج للهيكل الذي تم التوصل إليه



الفصل الثاني:

تنفيذ الخطة التشغيلية الثانية علاج نقاط الضعف التي تخص العمليات (البيع والصيانة والتوريد)

١- تحديد العمليات والإجراءات والتعليمات

- تحديد فريق مراجعة واعتماد العمليات.
- تحديد المهام التي تتم داخل المؤسسة لكل قسم وكل العاملين به.
- تحديد مدخلات ومخرجات كل مهمة أو وظيفة بدقة وبالتفصيل.
- تحديد الإجراءات التي تتم ما بين المدخلات وصولًا للمخرجات بدقة وتفصيل.
- مراجعة على جميع العمليات مع الأقسام المختصة.
- تحديد مناطق الهدر داخل الإجراءات والمهام ما بين المدخلات والمخرجات.
- وضع التصميم الجديد للعمليات بعد تلافي نقاط الهدر والعمليات غير الهامة أو غير المؤثرة.
- أرشفة العمليات السابقة ووضع تاريخ التحديث وتاريخ المراجعة.

الوضع الحالي كالتالي:

أولا: العمليات الرئيسية

أ- المبيعات:

١-إعلان عن طريق "السوشيال ميديا" (مسئول المبيعات).

٢-تلقي اتصال تليفوني أو اتصال عن طريق مواقع التواصل (مسئول المبيعات).

٣-مقابلة تأكيد الطلب داخل الشركة (مدير المبيعات).

٤-الاتفاق على تفاصيل البيع (مدير المبيعات).

٥-تأكيد الطلب بدفع الأموال وطريق السداد مع الحسابات (مدير المبيعات).

٦-دفع الأموال (الحسابات).

٧-تحديد موعد استلام الماكينة من المبيعات (مدير المبيعات).

٨-استلام الماكينة من المخازن (مدير المبيعات).

٩-تركيب الماكينة بواسطة الصيانة (مدير المبيعات).

رسم توضيحي 2 عمليات البيع قبل التدخل



ب- الصيانة

١- تلقي بلاغ أعطال من سكرتارية الصيانة أو المبيعات.

٢- تسليم الطلب لإدارة الصيانة.

٣- إدراج أمر الصيانة.

٤- تحديد موعد للصيانة.

٥- التوجه لمكان الصيانة.

٦- تأدية الصيانة والانتهاء منها.

٧- في حالة طلب قطع غيار العودة مرة أخرى للشركة.

٨- العودة لمكان الصيانة وتركيب قطع الغيار.

٩- تقفيل طلب الصيانة.

١٠- اختيار وتعيين العاملين الجدد في الصيانة.

ت- الحسابات:

٢- المرتبات.

٣- الحضور والانصراف للعاملين.

٤- إتمام البيع.

٥- استلام الأقساط.

٦- استلام ثمن قطع الغيار.

٧- استلام تكلفة الصيانة.

ث- المخازن:

١. استلام الشحنات من الخارج.

٢. تسليم طلبات الماكينات المباعة.

٣. تسليم قطع الغيار لقسم الصيانة.

ثانيا: العمليات الفرعية:

أ- التسويق:

1. **عمل إعلانات ممولة على المواقع الإلكترونية.**
2. **تلقي الاستفسارات التليفونية من العملاء المحتملين.**
3. **في حالة تأكيد الطلب يتم نقله لإدارة المبيعات لإتمام البيع.**

ب- السكرتارية:

1. **الرد على استفسارات العملاء.**
2. **كتابة أية أوراق مطلوبة.**

ت- التحصيل:

1. **استلام طلب التحصيل من الحسابات.**
2. **التوجه لمقر العميل للتحصيل.**
3. **تسليم المبالغ للحسابات.**

ث- فني الصيانة:

1. **استلام تكاليف العمل وتفاصيل الصيانة.**
2. **التوجه للعميل.**
3. **عمل الصيانة اللازمة.**
4. **إحضار تقرير.**
5. **إحضار تكلفة الصيانة وقطع الغيار.**

٦. إحضار قطع الغيار المطلوبة.

٧. العودة لمقر العميل.

٨. تنفيذ المطلوب من الصيانة.

٩. استلام التكلفة المالية وتسليمها للحسابات.

ج- التعيين:

١. مدير المبيعات يختار ويعين العاملين بقسمه.

٢. مدير الصيانة يختار ويعين العاملين بقسمه.

وبعد تطبيق مبادئ الإدارة باستخدام التصنيع الرشيق (ص٤٣،٤٢) في إزالة الهدر داخل العمليات المطبقة داخل المؤسسة أصبح الوضع كالتالي:

نموذج المبيعات حيث تم:

١. اختصار الخطوات إلى ٥ خطوات بعد أن كانت ٩ خطوات.

٢. تحديد أدوار كل قسم بحيث لا يوجد تداخل بين الأقسام.

٣. ينتهي دور المبيعات بإتمام الاتفاق وتوقيع العقد.

٤. يبدأ دور الحسابات من توقيع العقد وحتى تسليم الماكينة بتوجيه المخازن والصيانة.

٥. استخدام المكاتبات الإلكترونية ودورة العملية الإلكترونية بدلا من الأوراق.

ثم تم تحديد دورة المبيعات كالتالي:

١. حجز الماكينة المراد شرائها سواء إلكترونيًا أو بالاتصال (التسويق).

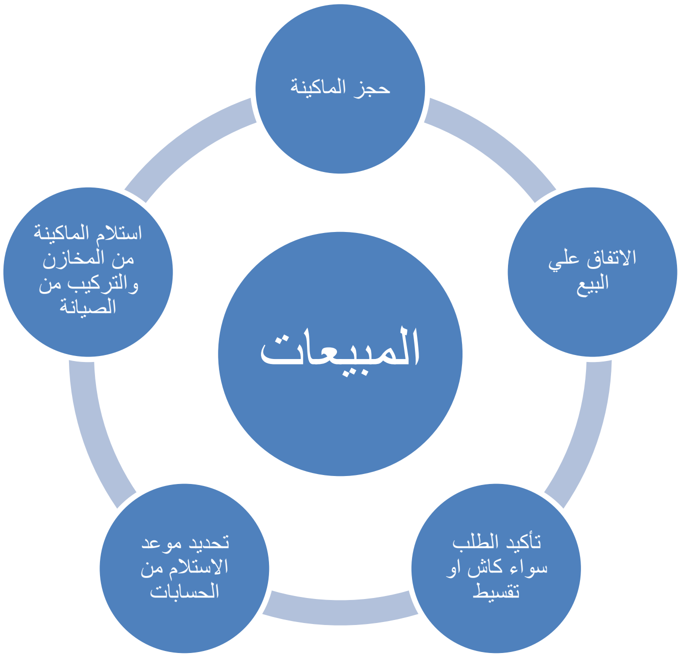
٢. مقابلة تأكيد الطلب والاتفاق على تفاصيل البيع (مدير المبيعات).

٣. **تأكيد الطلب بدفع الأموال وطريق السداد مع الحسابات (الحسابات) .**

٤. **تحديد موعد استلام الماكينة (الحسابات -المخازن).**

٥. **استلام الماكينة من المخازن والاتفاق على موعد التركيب (المخازن توجه الصيانة).**

رسم توضيحي 3 عمليات البيع بعد التدخل



الخاتمة

وفي الختام، الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذا الجهد المتواضع، والحمد والشكر له سبحانه وتعالى، خير ما يختم به المرء أعماله، وبعد أن وصلنا إلى نهاية البحث العملي المتعلق بدور الجودة في تنمية وتطوير المؤسسات باستخدام أسلوب الإدارة الرشيقة بالمؤسسات المتنوعة، وهو ما فضلنا اختياره من موضوعات، لما لذلك من أهمية كبيرة في الفترة الراهنة، التي أصبح فيها إزالة الهدر من النواحي المالية والمادية والبشرية أمرًا حتميًّا وضروريًّا، حاولنا قدر المستطاع تحليل وتفصيل مدى تطبيق مبادئ إدارة التصنيع الرشيق داخل جميع عمليات المؤسسات حيث تتعرض المؤسسات إلى عدة مشكلات تؤدي إلى هدر كبير في مواردها المختلفة.

ويعطي أسلوب الإدارة الرشيقة حلولا جذرية للمؤسسة من خلال مجموعة من الآليات والإجراءات تمكنها من التقليص الكبير في مختلف أشكال الهدر التي سبق ذكرها في البحث.

إن تبني فلسفة الأسلوب الرشيق في الإدارة في أي مؤسسة بصفة عامة تقتضي عملية تكييف لظروف البيئة الداخلية للمؤسسة بالشكل الذي يتلاءم ومتطلبات تطبيق الأسلوب. حيث تم التعرض لمفهوم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتم تطبيق هذه المفاهيم على المؤسسة محل الدراسة، وتم عمل خطط تشغيلية بناء على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتم تنفيذها داخل المؤسسة مع مراعاة تطبيق مبادئ أسلوب الإدارة الرشيقة عند تنفيذ الخطط للقضاء على الهدر، حيث أظهرت الفروق بين تطبيق الاستبانة - بداية العمل وبعد تنفيذ الخطط - فروقًا

واضحة نحو تحسين أداء المؤسسة، وظهرت مجموعة من النتائج سوف نذكرها في نتائج الدراسة.

هناك الكثير من الجوانب التي يمكن أن يفصلها المؤلفون أو الباحثون فيما يتعلق بتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة في المؤسسات في أبحاثهم العلمية، ولم نتناول إلا القدر اليسير، وربما يكون هناك قصور في كتابي، ونحن بشر في النهاية.

وأدعو الله أن يوفقهم في جميع ما يقدمونه من معارف تسهم في تخطي السلبيات التي نعاني منها، وصلى الله وسلم على سيدنا محمد وعلى آلة وصحبة وسلم.

الباب الأخير:
نتائج البحث والآليات المقترحة

تمهيد

تناولت الأبواب الســـابقة الإطار العام للكتاب كما تم عرض الإطار النظري للكتاب والذي يتضـــمن الفصـــل الأول ويتناول المفاهيم والتعريفات ويحتوي على مفهوم الجودة والإدارة الرشيقة والميزة التنافسية.

والباب الثاني يتناول العلاقات بين المفاهيم والتطوير المؤســـســـي ويحتوي على مفهوم التطوير المؤســـســـي(التنظيمي) ومبررات التطوير المؤســـســـي (التنظيمي) ومراحل التطوير المؤسسي وأساليب التطوير المؤسسي ومبادئ الإدارة الرشيقة.

ثم في الفصـــل الثاني تم تناول الدراســـة النظرية للجودة والإدارة الرشـــيقة من خلال مراجعة وتحليل الوثائق والدراسات والتقارير، ثم وضع البحث آليات مقترحة لتفعيل العلاقة بين الجودة والإدارة الرشيقة للمؤسسات.

وبعد ذلك تناول الفصل الثالث بالدراسة الميدانية المرتبطة بمجال البحث الجودة والإدارة الرشيقة للمؤسسات بالتطبيق على إحدى المؤسسات في جمهورية مصر العربية.

والملحق يتناول أدوات الدراســة ومنها الاســتبيانات والمقابلات. وذلك فيما يتعلق بمتغيري البحث إدارة الجودة والإدارة الرشيقة.

وفي ضـــوء ما ســـبق فإن الفصـــل الحالي ســـوف يتناول نتائج العلاقة بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة للمؤسسات بالتطبيق على إحدى المؤسسات في جمهورية مصر العربية.

وبناء على ذلك يتضمن هذا الباب المحاور التالية:

نتائج تطبيق نظرية الإدارة الرشيقة

من خلال ما سبق يمكن إجمال نتائج البحث فيما يلي:

نتائج خاصة بالإطار النظري:

من خلال الإطار النظري توصل البحث إلى ما يلي:

النتائج المرتبطة بالجودة

وتشمل:

١) تعريف الجودة بأنها استثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بالمؤسسة الاستثمار الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة.

٢) ومن أهدافها توجيه العاملين داخل المؤسسة بجهدهم تجاه الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والإدارة اليومية المؤسسية للمؤسسة من خلال استخدام أدوات مؤثرة وفعالة لقياس القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات

٣) ومن أهميتها إزالة معوقات النجاح، مساعدة العاملين على النجاح، تحسين الجودة الإنتاجية، خفض التكاليف، إنجاز الأعمال بطرق مبتكرة، غرس مبدأ التعليم مدى الحياة.

أ- النتائج المرتبطة بالإدارة الرشيقة، وتشمل:

١) مفهومها: نظام متكامل يبحث بالأساس عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسة بكافة أشكالها المادية، والبشرية والمالية، بالإضافة إلى عنصر الوقت والذي يعد عنصرًا أساسيًا، ويعنى بإزالة الهدر.

٢) ومن أهدافها: التحسين المستمر والاستجابة السريعة لحاجات ورغبات العملاء، وتخفيض التكاليف وتقليصها، بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة بالمؤسسة.

٣) وأهميتها: تقديم منتج خالٍ من العيوب، خدمة العملاء، تحسين عمليات الجودة، توفير الوقت والجهد، وضوح وإعلان خطوات العمليات وسرعة اكتشاف وعلاج الأخطاء.

ثانيًا: الآليات المقترحة

يقترح الكتاب مجموعة من الآليات لتفعيل الجودة بما يحقق تنمية وتطوير المؤسسات بجمهورية مصر العربية.

١) مرحلة التشخيص ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.

٢) مرحلة التخطيط ويتم فيها رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقها وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف.

٣) مرحلة التنفيذ وتتضمن ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية محددة.

٤) مرحلة التقويم وهدفها مقارنة الأهداف الموضوعة بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

ثالثا: نتائج خاصة بالتطبيق العملي للنظرية

من خلال الدراسة الميدانية والتي قمت بتطبيقها بنفسي على إحدى المؤسسات في جمهورية مصر العربية فقد توصلت إلى النتائج التالية:

- **تتعرض عمليات المؤسسة لعدة مشكلات تؤدي إلى هدر كبير في موارد المؤسسة المالية، والبشرية، والمادية.**
- **تفقد المؤسسة جزءًا كبيرًا من وقت عملياتها بسبب عدة عمليات غير منتجة مع تداخل في اختصاصات الأقسام لعدم وضوح إجراءات العمليات.**
- **إن الرضا الوظيفي مرتبط ارتباطًا طرديًا مع زيادة العمل والإنتاج.**
- **إن وضوح العمليات والإجراءات وسهولتها وإعلانها يؤدي إلى زيادة الإنتاج.**
- **إن الاعتماد على أسلوب الإدارة الرشيق من أجل إزالة الهدر يعتمد على جملة من المتطلبات الأساسية الواجب توافرها في بيئة المؤسسة منها:**

ج- الالتزام الكلي من الإدارة العليا.

ح- النظام الديمقراطي بالمؤسسة.

خ- الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة بدلًا من الاهتمام بتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين.

د- الاعتماد على التدريب وتعدد المهارات والتخصص.

ذ- تكيف الظروف الداخلية للمؤسسة بالشكل الملائم ومتطلبات تطبيق هذا الأسلوب.

- **تطبيق مبادئ الجودة يؤدي إلى زيادة الربحية وتقليل الهدر حيث تم تنفيذ خطة للمبيعات بنسبة تزيد عن ١٠٠٪ من المبيعات السابقة لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.**
- **إن استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.**
- **وجود خطط تشغيلية تنفيذية واضحة ومعلنة يساعد في تحقيق ربحية في جميع الأقسام.**

التوصيات

يجدر بنا الآن إلقاء الضوء على بعض ما نراه مناسبًا من توصيات نأمل أن يتم تنفيذها، حيث يجب على جميع المؤسسات التصدي لإزالة الهدر من جميع العمليات وذلك عن طريق تنبي مبادئ للجودة واختيار أسلوب من أساليب الإدارة يناسب طبيعة عمل المؤسسة وينبغي أن يكون أسلوب الإدارة محققًا لأهداف المؤسسة ويمكن أن يحدد الخطوط العريضة لتنفيذ هذا الأسلوب ما يلي:

١- يجب تطبيق الأسلوب الإداري ليشمل التطوير في كافة نواحي المؤسسة.

٢- يجب الاهتمام بتطوير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة عن طريق تحليل رباعي للمؤسسة (سوات).

٣- يساعد تطبيق نظام متكامل إلى إزالة عمليات الهدر، وسرعه الاستجابة لطلبات العميل مع الجودة المطلوبة.

٤- إن تحقيق التكامل بين نظام الإدارة الرشيقة وتطبيق مبادئ الجودة في الإدارة يساعد في تحقيق التكاليف وتحقيق فائض مالي للمؤسسات.

٥- الاستمرارية في تطبيق مبادئ الجودة وأسلوب الإدارة الرشيقة هو الكفيل بالحفاظ على تحقيق الربحية وإزالة الهدر.

٦- إن الربط بين تطبيق مبادئ الجودة وأسلوب الإدارة الرشيقة هو الذي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

٧- إن تطبيق مبادئ الهدر لأسلوب الإدارة الرشيقة يجب أن يتم تطبيقه في جميع عمليات المؤسسة الرئيسية والفرعية والمساندة لإزالة الهدر والحفاظ على جودة العمليات.

المراجع

مراجع عربية

١- الجوهرة بنت ابراهيم الجطيلي، التطوير الإداري بين معايير الواقع وطموحات المستقبل، مقال مقدم لصحيفة مال الاقتصادية، السعودية، مارس ٢٠١٨.

٢- سمير يوسف محمد، واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، غزة، ٢٠٠٦.

٣- حسن طاهر عبد العزيز، "تحديات تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين" رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لجامعة الخليل، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٨.

٤- ابن وارث، عبد الرحمن "دور أسلوب التصنيع الرشيق في إزالة الهدر في المؤسسة الإنتاجية"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد ٢١، مارس ٢٠١٧.

٥- ثائر أحمد سعدون، التكامل بين أنظمة إدارة الجودة والتصنيع الرشيق، بحوث ومقالات، جامعة الموصل، ٢٠١٢.

٦- محمد سمير دهيرب الربيعي، تطبيق بعض تقنيات التصنيع الرشيق لتخفيض الكلف والضياع وتحسين أداء العمليات الإنتاجية، بحث تطبيقي، مقدم لجامعة المثنى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، ابريل ٢٠١٨

٧- خضر خليل شيخو، " استراتيجية التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية، تشرين الأول ٢٠١٩، مجلة جامعة زاخو، المجلد:2B العدد: ٢.

٨- محمد مصطفى محمد أبو حجل، المجلة العلمية للبحوث والدراسات، أثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية، جامعة حلوان، ٢٠١٤.

٩- محمد على أبو العلا، تطبيق التطوير المؤسسي بالمؤسسات الطبية والتعليمية والصناعية، دراسة ميدانية غير منشورة ٢٠١٢، القاهرة، ج.م.ع

١٠- عزيز محمد، أحمد عزت، مفهوم جودة التعليم من منظور إسلامي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد ٤، أكتوبر ٢٠١٤.

١١- عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١٧.

١٢- محمد محمود الفاضل، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.

١٣- محمود داود، مازن عبد الهادي، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكاتب العلمية، ٢٠١٣.

١٤- رأفت عبد العزيز، إبراهيم جابر، أحمد محمد، منى أحمد، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والإيمان، ٢٠١٨.

١٥- أحمد جابه، دور أسلوب التصنيع الرشيق في إزالة الهدر في المؤسسة الإنتاجية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٢٠١٧.

١٦- على السيد الشخيبي وآخرون، معجم مصطلحات الحكامة التربوية،٢٠١١/٢٠١٢.

١٧- أمل أبو زيد إبراهيم، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، أثر تطبيق الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، ٢٠١٩.

١٨- سمير يوسف محمد، واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، غزة، ٢٠٠٦.

١٩- إيهاب قنديل، أحمد أمين، محمد حمدون، نشرة التطوير التنظيمي ٢٠١٩، غير منشورة، شركة تميز للتطوير والتدريب، القاهرة، ج.م.ع.

٢٠- محمد المحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠.

٢١- رحيم حسن، علاوي عبد الفتاح، دراسة بعنوان: التغيير التنظيمي في مؤسسات الأعمال دوافعه وأهدافه ومداخله، جامعة البليدة، ٢٠١٠.

٢٢- موسي اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة دار وائل للنشر، الطبعة الثانية عمان، الأردن،٢٠٠٣.

٢٣- أشرف غريب، التطوير التنظيمي، جامعة الملك عبد العزيز.

٢٤- هاني العمري، التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، كلية الاقتصاد والإدارة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧.

٢٥- محمد الهوشيل، مدونة العمليات والمشاريع والجودة، أبريل ٢٠١٢.

٢٦- زياد بن على بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، غزة، الطبعة الثانية، ٢٠١٠.

٢٧- رزاق مخور الغراوي، أساليب البحث العلمي وطرائق التدريس، العراق.

٢٨- بخده شهرزاد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات في تطوير التخطيط الاستراتيجي، الجزائر، ديسمبر٢٠١٨.

٢٩- منى سالم حسين، استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، ٢٠١٠.

٣٠- ظفر ناصر حسين، تحليل البيئة الداخلية، كلية الإدارة والاقتصاد،٢٠١٣.

٣١- عبد الرحمن مصطفي، ثائر حسين، عوامل البيئة الداخلية وانعكاساتها في عملية تقييم أداء العاملين، مجلة الإدارة الاقتصاد، ٢٠١٧.

٣٢- رزان نبيل النشتة، تحليل بيئة الأعمال الخارجية لقطاع الصناعات الجلدية، رسالة ماجستير جامعة الخليل، ٢٠١٩.

٣٣- محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.

٣٤- محمود عبد الفتاح رضوان، كتاب البرنامج العلمي لكتابة الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٣.

٣٥- علي عبدان سعيد، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٤، العدد ٥، مايو٢٠١٨.

٣٦- رباب زارع، أثر تطوير وتحسين كفاءة الأفراد في ترقية جودة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، ٢٠١٩.

٣٧- أحمد جابه، دور أسلوب التصنيع الرشيق في إزالة الهدر في المؤسسات الإنتاجية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، ٢٠١٧.

٣٨- فكرى كباشي الأمين، تطبيق معيار الجودة في الحوكمة والإدارة بمؤسسات التعليم العالي بالسودان، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان، ٢٠١٧.

٣٩- عادل مشرف الرشيد، معيار الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيقها بالأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٧.

٤٠- ثائر أحمد سعدون، التكامل بين أنظمة إدارة الجودة والتصنيع الرشيق والتصنيع الفعال، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، ٢٠١٢.

٤١- ثائر احمد سعدون، متطلبات الهندسة البشرية وفق فلسفة التصنيع الرشيق، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، ٢٠١٢.

٤٢- سنان غالب رضوان، العلاقة بين دورة حياة المؤسسات ومؤشرات قياس الفاعلية، رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة، ج.م.ع ٢٠٠٠.

٤٣- أمل حازم تارازي، تأثير إدارة الجودة الكلية على أداء التعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة لأردن، ٢٠٠٥.

٤٤- ميشيل دبير، المرونة التطبيقية وأساليب التطوير المرنة، رسالة دكتوراه، الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠١٨.

٤٥- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص: ٨، (٢٠٠٢).

مراجع أجنبية

١- **Giles Lansir**، lean-manufacturin، la revue des scinces de gestion، n223، janvier، fevrier، 2007.

٢- **Gode froy Beauvallet**، Thomas Houy، op,.cit.

٣- أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو قاسم أحمد الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية,١٩٩١.

الفهارس

فهرس الرسوم التوضيحية

فهرس الجداول

الفصل الثالث:
أدوات تطبيقية

أولا: الاستبيانات

الاســـتبيان لغة: كلمة مترجمة تعني طلب الإبانة عما في الذات، وهي من فعل اســـتبان ويجرد إلى أبان، وتعرف بأنها وسيلة للحصول على إجابات لعدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض ويقوم المفحوص بملئه بنفسه[1] وأنواعها ثلاث:

١) اسـتبيان مقيد: عبارة عن أسـئلة لها مجموعة إجابات يختار منها المفحوص ما يناسبه.

٢) استبيان مفتوح: عبارة عن مجموعة أسئلة إجابتها مفتوحة يكتبها المفحوص.

٣) استبيان مختلط: يشتمل على مجموعة من الأسئلة المقيدة والمفتوحة معًا.[2]

تم عمل مجموعة من الاستبيانات نستعرضها كالتالي:

استبيان للتقييم الذاتي:

حيث يقوم المفحوصـون بعمل الاسـتبيان على ثلاث مراحل: أول مرحلة تقييم الشـخص لنفســـه، يليها المرحلة الثانية وهي تقييم المديرين للعاملين، ثم المرحلة الأخيرة وهي تقييم العاملين للمديرين، وتكمن أهميتها في معرفة نقاط القوة والضـــعف لدى جميع العاملين، ويقيس مجموعة جوانب منها الجوانب المهنية وعلاقات العاملين بالمؤســـســـة ويتم ذلك على نفس بنود الاستمارة التالية:

---

[1] زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، غزة، الطبعة الثانية، ٢٠١٠، ص١٧.

[2] زياد بن علي، المرجع السابق، ص٢٨-٣٠.

شكل رقم (١)

رسم توضيحي 4استبانة تقييم ذاتي

استبانة حول

التقييم الذاتي للعاملين

الرجاء الحرص على الإجابة بكل حيادية وامانه حيث يساعد ذلك في تطوير مؤسستك وتطوير ادائك

الاسم: الوظيفة

	الوصف	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
		1	2	3	4	5
	القدرة على استيعاب قواعد وأساليب العمل					
.2	الالتزام بإجراءات وأساليب العمل					
.3	انجاز العمل بالمستوى المطلوب					
.4	انجاز العمل في الموعد المطلوب					
.5	الاجتهاد والتجاوب مع ضغط العمل					
.6	الترتيب والنظام في العمل					
.7	المبادرة والابتكار في العمل					
.8	القدرة على العمل دون مراقبة					
.9	الاهتمام بتطوير وتحسين مستوى العمل					
.10	تقبل توجيهات وانتقادات الرؤساء					
.11	التعاون مع مساعدة الزملاء					
.12	القدرة على تحمل مسؤولية أكبر					
.13	المرونة والقدرة على التكيف					
.14	الاخلاص للشركة والمحافظة على مصالحها					
.15	المحافظة على ممتلكات الشركة					
.16	الالتزام بانظمة وسياسات الشركة					
.17	احترام الغير					
.18	المظهر					
.19	اقوم بعمل اجندة عمل بداية الاسبوع					
.20	اقسم الاعمال بالتوقيتات					

.21	اعبر عن رائي بكل حرية فيما يخص العمل					
.22	خبرتي الحالية في العمل					
.23	ادائي العام خلال الستة اشهر الماضية					
.24	الحضور والالتزام بساعات العمل					
.25	القدرة على اتخاذ قرارات العمل دون اشراف او توجيه					
.26	القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل					
.27	القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني					
.28	استيعاب الأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل					
.29	استيعاب نظم العمل وإجراءاته					
.30	القدرة على الإنجاز وفق أولويات العمل					
.31	مستوى الجودة والدقة في تنفيذ الأعمال					
.32	القدرة على المراجعة والتدقيق					
.33	القدرة على التغلب على صعوبات العمل					
.34	المحافظة على أوقات العمل					
.35	المشاركة الفعالة في الاجتماعات					
.36	القدرة على العمل بشكل مستقل					
.37	مهارات حل المشكلات					

ملاحظات اخرى ترغب في ذكرها:

....

....

....

يتم الاستجابة لهذه الاستبانة عن طريق الاختيار ما بين خمسة اختيارات: ١ تعني "ضعيف"، ٢ تعني "متوسط"، ٣ تعني "جيد"، ٤ تعني "جيد جدا"، ٥ تعني "ممتاز".

استبانة للمهام التي يقوم بها العاملون قبل بدء التطوير:

حيث يتم التعرف على وضع الوصف الوظيفي وتداخل الاختصاصات ومدى مناسبة الوظائف للمؤهلات وتكرار الأعمال أو المهام بين العاملين وهي كالتالي:

رسم توضيحي 5 استبانة لتوضيح المهام الحالية

تاريخ الميلاد:

تاريخ التعيين:

الوظيفة الحالية:

وصف تفصيلي للمهام التي تقوم بها:

مهام يومية:

مثال (الحضور والتوقيع على جهاز البصمة)

....

....

....

....

مهام أسبوعية

....

....

....

....

مهام شهرية

....

....

....

....

مهام سنوية

....

....

....

....

ملاحظات

....

....

استبانة كاملة للتحليل الوظيفي: هدفها عمل الوصف الوظيفي وهي كالتالي:

رسم توضيحي 6 استبانة للتحليل الوظيفي

استبانة حول

التحليل الوظيفي

اسم الوظيفة: التاريخ: القسم: الوحدة:

الموقع / مكان العمل: عدد ساعات العمل:

1. ما هو الهدف من الوظيفة (صف وظيفتك)؟

---

2. ما هي المهارات والجدارات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة في رأيك؟

---

3. اذكر اهم الواجبات الوظيفية التي تؤديها
   - اعمال متكررة يوميا ---
   - اعمال اسبوعيه ---
   - اعمال شهريه ---

4. كيف تؤدى هذه الأعمال السابقة؟

أ ـ تؤديها بمفردك ( ) هـ ـ تستخدم أجهزة أذكرها ( )

ب ـ تستعين بأفراد ( ) و ـ تستخدم معدات أذكرها ( )

جـ ـ تستخدم آلات أذكرها ( ) د ـ تستخدم وثائق ( )

5. ما هي أكثر الأعمال التي تؤديها في وظيفتك أهميتها في رأيك؟ ولماذا؟

---

6. ما هو الأسلوب الذي تتبعه في أدائك لعملك؟
   - أساليب مفروضة عليك
   - أساليب منك (تراها مناسبة)
   - الأسلوبين معاً

7. هل لديك أساليب أو اقتراحات جديدة لتسهيل ادائك في عملك؟ اشرحها تفصيليا؟

2

8. ما مدى ما يطلبه عملك من مبدأ الابتكار والتطوير؟
- ☐ لا يحتاج الى تطوير أو ابتكار
- ☐ يحتاج الى تطوير الأساليب المتبعة
- ☐ يحتاج الى ابتكار أساليب جديدة
- ☐ يحتاج الى ابتكار نظريات ومبادئ جديدة

9. ما هي أهم الادوات والآلات التي تستخدمها في عملك؟

----

10. هل توجد بعض الأعمال التي تقوم بها ليست من اختصاصك ماهي؟ ومن المختص بها في رأيك؟

----

11. في رأيك - هل توجد بعض الأعمال التي يجب ان تضاف لعملك ويقوم بها أخرون؟

----

12. هل هناك أعمال تشرف عليها بنفسك؟ اذكرها تفصيلا واذكر عدد مرؤوسيك؟

----

13. ما هي طبيعة أعمال مرؤوسيك الذين تشرف عليهم (ان وجد) ومدى صعوبتها وتنوعها؟
- ☐ عمل نمطي (يؤدى بنفس الطريقة في كل مرة)
- ☐ عمل متنوع (يؤدى بطريقة مختلفة في مواقف مختلفة).
- ☐ عمل تخصصي (يحتاج من شاغل الوظيفة الى معرفة خاصة)
- ☐ عمل تخطيطي يتطلب وضع سياسات أو أهداف أو برامج

14. ما نوع الإشراف الذي تمارسه على عملهم؟
- ☐ إشراف مباشر (بمعنى توزيع الأعمال عليهم ثم مراقبة تنفيذهم لها - ثم مراجعة النتائج)
- ☐ إشراف غير مباشر (مراقبة تنفيذ برامج العمل - ومراجعة النتائج)

15. هل يتطلب عملك حفظ أموال أو مستندات هامه أو اصناف مخزونيه أو اخرى ....؟

☐ نعم ☐ لا

16. ما مدى تأثر الخطأ في عملك على الاخرين؟
- ☐ أخطاؤك لها تأثير محدود ويمكن تداركها
- ☐ أخطاؤك تؤثر على الآخرين تأثيرا كبيرا ويمكن تداركها
- ☐ أخطاؤك تؤثر على أعمال الآخرين ويتعذر تداركها
- ☐ أخطاؤك تؤثر على أهداف الشركة ولا يمكن تداركها

3

17. هل يتطلب عملك الاتصال بأقسام اخرى بالشركة؟ اذكرها واذكر توقيت الاتصال

اتصال مباشر	( )	التوقيت	اتصال غير مباشر	( )	التوقيت
على فترات متقاربه	( )	التوقيت	على فترات متباعدة	( )	التوقيت

18. هل يتطلب عملك الاتصال بجهات خارج الشركة؟

☐ نعم ☐ لا

19. لأى غرض من الأغراض يكون اتصالك (أن وجد)

☐ الاتصال بغرض نقل معلومات أو بيانات من وإلي هذه الجهة

☐ الاتصال بغرض حل المشكلات وتذليل صععب مع هذه الجهة

☐ الاتصال بغرض التفاوض باسم الشركة (مندوب أو ممثل عن الشركة)

☐ الاتصال بغرض الارتباط أو التعاقد باسم الوحدة (ممثل للشركة)

20. اذكر الاماكن التي يطلبها اداء عملك؟

☐ داخل الشركة ☐ خارج الشركة

☐ مقار العملاء ☐ منافسين

☐ أماكن اخرى ---------------------------------

21. هل تتعرض لمخاطر معينه اثناء تأدية عملك؟ ما هي؟

----

22. ما هو شكل الإشراف الذي يتطلب أن يمارسه عليك رئيسك؟

☐ إشراف مباشر (ترجع لرئيسك في كل أعمالك)

☐ إشراف غير مباشر (ترجع لرئيسك أحيانا لمواجهة بعض المشاكل)

☐ إشراف عام (تنفذ أعمالك على ضوء توجيهات عامة ـ ونادرا ما ترجع لرئيسك)

☐ توجيه عام (تنفذ أعمالك في ضوء أهدف وسياسات عامة وترفع النتائج فقط لرئيسك)

23. ما مساحة الحرية التي يتطلب أن تمنح لك من رئيسك لأداء العمل؟

☐ تؤدى ما يطلب منك تنفيذه مع الرجوع لرئيسك بصفة مستمرة في كل أعمالك

☐ يترك لك حرية تحديد خطوط العمل وتوقيتاته

☐ يترك لك معالجة المشكلات التي تنجم عن العمل

☐ يترك لك حرية إيجاد الحلول وفقا لطبيعة كل موقف

☐ أخرى تذكر ....

4

24. ما هي المسئوليات التي تقع على عاتق شاغل هذه الوظيفة؟ وما مدى الضرر الواقع نتيجة عدم تحملها؟

المسئوليات	طبيعتها		مدى الضرر الواقع نتيجة الإهمال بها
	مباشره	غير مباشرة	
بالنسبة للأجهزة والمعدات والالات			
بالنسبة للوثائق والاستمارات والنماذج والسجلات والدفاتر			
بالنسبة للأموال			
بالنسبة للمواد والمهمات			
بالنسبة للعمل القائم به الآخرين (اعمال المرؤوسين)			
بالنسبة لسلامة وأمن الآخرين			
بالنسبة لدرجات السرية للمعلومات في الوثائق المسئول عن حفظها			
عن المبنى وممتلكات الشركة عموما			

25. في رأيك - ما هي المتطلبات اللازم توافرها فيمن يشغل الوظيفة؟ من حيث التعليم (ضع علامة في المربع أمام المؤهل المناسب للوظيفة)

مؤهل متوسط ( ) مؤهل عالي (بكالوريوس -------- أو ليسانس -----------)

دراسات عليا ( ) اخرى (---------------------------------)

26. في رأيك – ما هي اهم المهارات الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة؟ (ضع علامة في المربع امام المهارة المطلوبة)

الخبرة الواجب توافرها (اذكر عدد السنين ان وجد) ....

مهارات اتصال ( ) مهارات لغويه (اجادة لغة او اكثر) ( ) اذكر اللغات المطلوبة ---------------

مهارات قياديه ( ) قدرات جسديه ( ) قدرات عقليه ( )

☐ قدرات فنيه محددة ما هي؟ --

27. التدريبات اللازمة لشاغل هذه الوظيفة لأداء عمله بكفاءة؟ ما هي؟

a. ------------------------ ------------------------

b. ------------------------ ------------------------

تعليق الرئيس المباشر

1- **ملاحظات بشأن الاجابات على الأسئلة السابقة:** --

2- **ما هي أنسب الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة: -**

....

....

استبانة لقياس الرضا الوظيفي والاتجاهات نحو المؤسسة:

رسم توضيحي 7 استبانة لقياس الرضا الوظيفي

استبيان عام لقياس رضا الموظفين

لخدمتك بتميز ولتحقيق رضاك الوظيفي
نرجو تعبئة هذا الاستبيان بشكل صريح وموضوعي والذي يهدف الى معرفة رضا الموظفين من عملهم في الشركة مع العلم انه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وسيتم عمل دراسة احصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بالموارد البشرية بالشركة والذي سينعكس إيجابيًا على تحقيق الاهداف

اسم الموظف(اختياري)		القسم		سنوات الخدمة	
المسمى الوظيفي					

	الوصف	اوافق بشدة	اوافق	لا اوافق	لا اوافق بشدة
	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في الشركة مرضيا لك .				
.2	يعتبر الراتب الاساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لك				
.3	يعتبر الراتب الاساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك				
.4	يمثل الحافز السنوي حافزا معنويا لزيادة انتاجيتك				
.5	يعتبر الحافز السنوي الذي تتقاضاه هذا العام عدلا ومرضيا لك				
.6	يقوم مديرك المباشر بمناقشة ادائك خلال عملية التقييم (توضيح نقاط الضعف وامكانية التطوير)				
.7	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسبا لوظيفتك				
.8	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة ادائك بالعمل				
.9	لديك ثقة بما يتم أخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة				
10	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك .				
11	برأيك اعطاء الصلاحيات يزيد من الانتاجية				
12	تشعر بالامان الوظيفي في الشركه				
13	لديك المعلومات / البيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه				
14	لديك الثقة بان الشركة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل				
15	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية				
16	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية				
17	مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية				
18	أفكارك وآرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرارات				
19	مديرك المباشر يعاملك باحترام				
20	تجد تقديرا من مديرك في حال قيامك بعمل مميز .				
21	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية				
22	مفهوم العمل كفريق واحد بالشركة واضح ومطبق				

23	سياسة الدوام المتبعة حاليا بالشركة واضحة ومناسبة				
24	سياسة الباب المفتوح في الشركة مطبقة ومفيده				
25	أهداف الشركة والتي تطمح الادارة العليا الوصول اليها واضحة ومفهومة				
26	المزايا التي تقدمها الشركة مناسبة مقارنة بشركات السوق المحلي (بدل انتداب- تذاكر سفر – اجازات – السلف وغيرها.				
27	الخدمات التي تقدمها لك ادارة الموارد البشرية والشئون الإدارية مرضية				
28	يوجد لك وصف وظيفي واضح ومكتوب ومتفق عليه مع مدير المباشر				
29	تقوم الشركة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة				
30	التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من إنتاجيتك				
31	مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بانه مريح وامن				
32	تعتقد ان عنصر التحدي موجود في عملك				
33	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقوله				
34	تستطيع ان تعبر عن رايك بحرية وبدون خوف من مديرك				
35	في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على اتم الا				
36	خلال العام الحالي 2020 لم افكر بترك العمل في الشركة				

37- كيف تصف معنويات في العمل في هذا الوقت؟

☐مرتفعة ☐عادية ☐ منخفضة

الأسباب: --

-------- --

38- كم المدة التي تخطط للاستمرار بالعمل بالشركة (بنفس ظروف العمل الحالية)؟

☐اقل من سنة ☐من سنه الى سنتان ☐من سنتان الى خمس سنوات ☐اكثر من 5 سنوات ☐لا اعرف

39- أي ملاحظات اخرى: --

استبانة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:

وهي عبارة عن أربعة أبعاد رئيسة هي نقاط الضعف والقوة والفرص المتاحة داخل وخارج المؤسسة والتهديدات التي تعوق عمل المؤسسة سواء داخل أو خارج المؤسسة وكانت كالتالي:

رسم توضيحي 8 استبانة تحليل البيئة للمؤسسة

استبانة حول

تحليل البيئة الداخلية والخارجية

الرجاء الحرص على الإجابة بكل حيادية وامانه حيث يساعد ذلك في تطوير مؤسستك وتطوير ادائك

الاسم: الوظيفة

نقاط القوة

....
....
....
....
....
....

نقاط الضعف

....
....
....
....
....
....

الفرص المتاحة داخل وخارج المؤسسة

....
....
....
....
....
....

التهديدات التي تؤثر على العمل داخل المؤسسة وخارجها

....
....
....
....
....
....

ثانيا: المقابلات

وهي عبارة عن اجتماعات بين المؤلف وبين الشـــخص المطلوب للحصـــول على بيانات منه فهو وسيلة لجمع المعلومات بالاعتماد على تبادل الحديث بين المؤلف والمبحوث، أو هي استبانة منطوقة والخطوات الرئيسـة لإعداد المقابلة هي نفسها خطوات بناء الاستبانة والتي تتمثل في تحديد المبررات والأهداف ثم كتابة الأسئلة ومن ثم الاختبار القبلي مع وجود التفاعل المباشر بين المؤلف والمستجيب[١].

ولها نوعان المقابلة الفردية والمقابلة الجماعية تبعا لعدد الأشخاص محل المقابلة.

تم عمل عدد من المقابلات الفردية والجماعية بناء على الاسـتبانات السـابق عملها وكانت الأسئلة تدور حول الأسئلة الخاصة بالاستبانات وهي:

٤) مقابلة خاصة بالتحليل الوظيفي حيث تم عمل مقابلات فردية وجماعية.

٥) مقابلات لشرح عناصر التقييم الذاتي.

٦) مقابلات فردية وجماعية فيما يخص أسـئلة اسـتبانة نقاط الضـعف ونقاط القوة.

مقابلات جماعية لتوضيح الاستفسارات عن البيئة الخارجية.

---

[١] رزاق مخور الغراوي، أساليب البحث العلمي وطرائق التدريس، العراق، ٢٥